

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Tvorba a implementace strategického plánu
vybrané neziskové organizace**
**Creation and implementation strategic plan of
chosen non-profit organization**

Bc. Veronika Hošková

Plzeň 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Tvorba a implementace strategického plánu vybrané neziskové organizace“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem Ing. Jarmily Ircingové, Ph.D. za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za cenné rady, informace a odborné vedení při zpracování diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat organizaci Dobromysl, o. p. s. za možnost spolupracovat s nimi na této práci. Zejména bych chtěla poděkovat Bc. Olze Blahovcové za její ochotu, čas a poskytnuté rady a informace.

V neposlední řadě také děkuji své rodině a blízkým za jejich vytrvalou podporu během celého studia.

Obsah

Úvod.....	7
1. Prostředí nevládních neziskových organizací	9
1.1. Vymezení nestátního neziskového sektoru.....	9
1.2. Nestátní neziskové organizace	12
1.3. Financování.....	14
2. Formulace strategického plánu.....	16
2.1. Charakteristika vybrané organizace	16
2.2. Vize, cíle a strategie organizace 2013 – 2016	19
2.3. Analýza prostředí organizace.....	24
2.3.1. Analýza makroprostředí	24
2.3.1.1. Sociální a kulturní faktory	25
2.3.1.2. Ekonomické faktory	27
2.3.1.3. Politické a legislativní faktory	27
2.3.2. Konkurenční analýza odvětví	28
2.3.3. Analýza vnitřního prostředí	33
2.3.4. SWOT analýza	39
2.4. Revize cílů	42
3. Finanční plán pro střednědobé období.....	43
3.1. Plánovaný výkaz zisků a ztrát.....	43
3.1.1. Plánování tržeb.....	43
3.1.2. Plánování nákladů	46
3.1.3. Plánování dodatečných zdrojů	48
3.2. Plánovaná rozvaha	50
3.2.1. Plánování aktiv.....	50

3.2.2. Plánování pasiv	51
3.3. Revize strategických cílů	52
4. Analýza rizik strategického plánu	53
4.1. Identifikace rizikových faktorů	53
4.1.1. Vnější rizikové faktory	53
4.1.2. Vnitřní rizikové faktory	54
4.2. Stanovení významnosti rizikových faktorů	55
4.3. Návrh ošetření rizik	57
4.4. Strategické scénáře	58
4.4.1. Optimistický scénář	58
4.4.2. Realistický scénář	60
4.4.3. Pesimistický scénář	60
5. Analýza nákladů a přínosů	63
6. Návrh postupu implementace strategického plánu	66
6.1. Stanovení krátkodobých cílů	66
6.2. Rozpočet pro rok 2013	68
6.3. Motivace	73
Závěr	74
Seznam grafů	76
Seznam obrázků	77
Seznam tabulek	78
Seznam použitých zkratk	80
Seznam použité literatury	81
Seznam příloh	84

Úvod

Potřeba strategického plánování již není součástí jen ziskového sektoru, ale nutnost plánovat svůj budoucí vývoj je důležitý i pro neziskové organizace. Strategický plán poskytne organizaci jistou konkurenční výhodu, organizace bude znát své cíle a více si uvědomovat smysl své činnosti. V současné době neziskové organizace ještě podceňují výhody strategického plánování a plánují spíše krátkodobě v horizontu jednoho roku. Avšak právě strategické plánování jim může pomoci překonávat změny externího a interního prostředí organizace, udržet stabilní pozici a zajistit dlouhodobou udržitelnost organizace.

Strategické plánování nestátních neziskových organizací se mírně liší od ziskových společností. Smyslem existence neziskových organizací totiž není tvorba zisku, nýbrž uspokojování potřeb klientů poskytováním veřejných služeb. Proto budou v této práci aplikovány postupy strategického plánování v neziskové organizaci s ohledem na daná specifika.

Cílem této diplomové práce je vytvoření strategického plánu neziskové organizace Dobromysl, o. p. s., která je poskytovatelem sociálních služeb pro zdravotně postižené osoby ve městě Beroun a okolí. V souvislosti s tvorbou strategického plánu bude provedena analýza prostředí organizace, bude sestaven finanční plán pro střednědobé období, dále bude provedena analýza rizik a analýza nákladů a přínosů a na závěr práce autorka nastíní návrh postupu implementace strategického plánu.

Celá práce je rozdělena do šesti kapitol. První kapitola bude věnována prostředí, ve kterém nestátní neziskové organizace působí. Nejdříve bude zaměřena pozornost na vymezení nestátního neziskového sektoru, dále budou popsány druhy neziskových organizací působících v České republice a konec kapitoly bude věnován způsobům financování neziskových organizací.

Druhá kapitola nejprve popíše organizaci Dobromysl, o. p. s a její dosavadní činnost. Následně bude formulován strategický plán organizace pro roky 2013 - 2016. V této kapitole bude provedena také analýza prostředí organizace a v závěru budou dané strategické cíle korigovány.

Celá třetí kapitola bude věnována tvorbě finančního plánu pro období 2013 – 2016. V této části práce bude sestaven plán tržeb organizace, plán nákladů a plán potřebných

zdrojů k financování činnosti organizace. Následně bude vytvořen plán aktiv a pasiv pro dané období.

V další kapitole budou identifikovány rizikové faktory strategického plánu, tyto faktory budou ohodnoceny, zařazeny do matice rizik a bude formulován návrh na ošetření těchto rizik. Dále budou sestaveny strategické scénáře, které reagují na působení různých rizikových faktorů.

V páté kapitole bude provedena analýza nákladů a přínosů organizace a poslední kapitola se bude věnovat návrhu postupu implementace vytvořeného strategického plánu.

1. Prostředí nevládních neziskových organizací

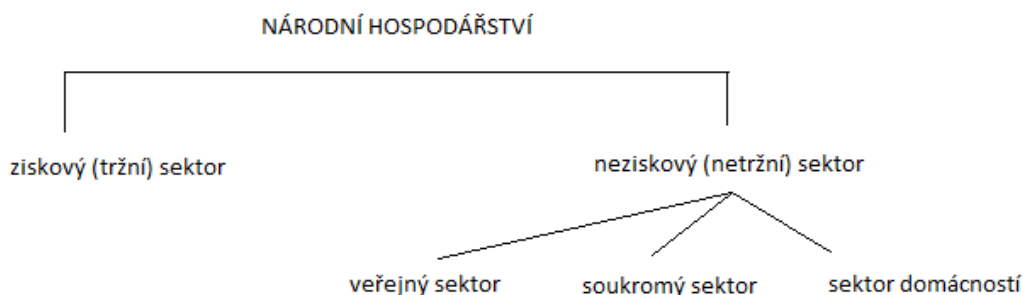
V této části práce bude vymezen nestátní neziskový sektor v národním hospodářství. Dále budou popsány jednotlivé typy nestátních neziskových organizací a možnosti jejich financování.

1.1. Vymezení nestátního neziskového sektoru

Vymezení nestátního neziskového sektoru záleží na osobě nebo subjektu, který se o vymezení pokouší. Jiné vymezení bude z pohledu zákona, statistického úřadu nebo výzkumného ústavu.

Podle Rektořika (2010) lze pro účely vymezení neziskového sektoru členit národní hospodářství pomocí dvou kritérií, a to podle principu financování a podle švédského ekonoma Pestoffa. Z hlediska principu financování je možné rozdělit národní hospodářství na ziskový a neziskový sektor.

Obrázek 1: Národní hospodářství podle principu financování



Zdroj: Strecková, Yvonne, Malý Ivan. Veřejná ekonomie pro školu i praxi. In Rektořík, Jaroslav, 2010, str. 13

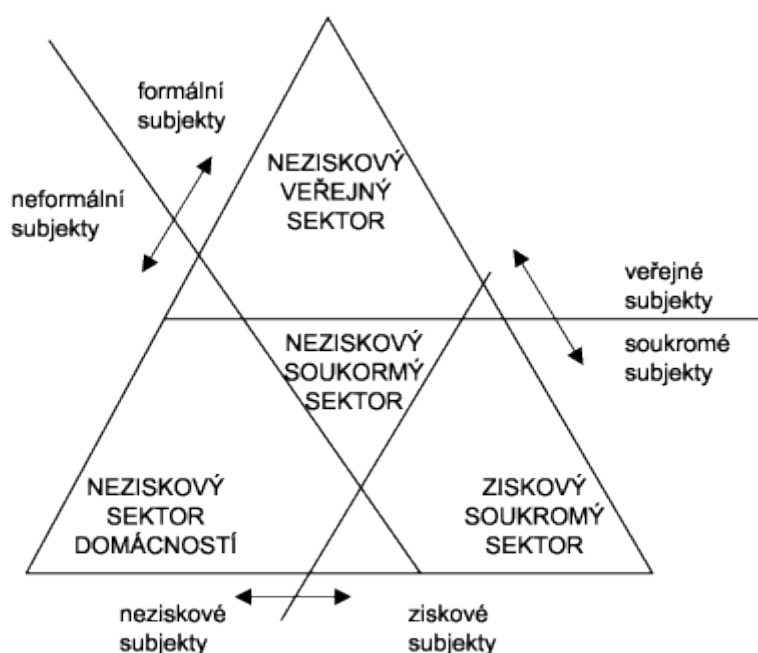
Ziskový sektor je financován z prostředků, které subjekty získávají prodejem statků. Cílovou funkcí tohoto sektoru je zisk. Naproti tomu cílovou funkcí neziskového sektoru je dosažení užitku, který má nejčastěji podobu veřejné služby. Neziskový sektor lze dále rozdělit na neziskový veřejný sektor, který je financován z veřejných financí, neziskový soukromý sektor (nevládní neziskový sektor nebo též třetí sektor) a sektor domácností. Nevládní neziskový sektor je financován ze soukromých financí, ale je možný

i příspěvek z financí veřejných. Do tohoto sektoru vkládají finance fyzické a právnické osoby, aniž by očekávaly, že jim tento vklad přinese zisk ve finančním vyjádření.

Členění národního hospodářství podle Pestoffa používá pro znázornění plochu trojúhelníku, který je rozdělen do čtyř částí (viz obrázek 2). Trojúhelník je rozdělen na horní polovinu, kde je veřejný sektor, a dolní polovinu, která patří soukromým organizacím. Dále jsou zde další dvě půlící čáry, které rozdělují plochu na ziskový a neziskový sektor a formální a neformální sektor. Toto rozčlenění vymezuje čtyři základní sektory:

- neziskový veřejný sektor,
- neziskový soukromý sektor,
- neziskový sektor domácností
- a ziskový soukromý sektor (Rektořík, 2010).

Obrázek 2: Členění národního hospodářství podle Pestoffa



Zdroj: Rektořík, Jaroslav, 2010, str. 16

Všechny sektory Pestoffova trojúhelníku se však navzájem ovlivňují a prolínají. Plochy trojúhelníku mimo sektory patří organizacím hraničním a smíšeným. Příkladem smíšené organizace je soukromá střední škola. Hraniční organizací je například penzijní fond,

jelikož je akciovou společností a řídí se obchodním zákoníkem, ale dostává příspěvky i z veřejných financí (Rektořík, 2010).

Doktoři Salamon a Anheier (1992) v rámci velkého srovnávacího výzkumu definovali pět základních kritérií, které by organizace měly splňovat, aby spadaly do nestátního neziskového sektoru. Tyto organizace by měly být:

- institucionalizované (organised) – mít nějakou institucionální strukturu;
- soukromé (private) – tedy institucionálně oddělené od státní správy;
- samosprávné (self-governing) – schopny řídit své vlastní činnosti. Organizace by neměly být kontrolovány zvenčí, ať už vládou či jinou soukromou organizací;
- neziskové (non-profit) – znamená, že nedochází k rozdělování zisku mezi vlastníky, vedení nebo zakladatele. Nezisková organizace může vykazovat zisk ze své činnosti, ale tento zisk musí být investován zpět do organizace;
- dobrovolné (voluntary) – účast je nepovinná. Dobrovolnost ve smyslu výkonu neplacené práce pro organizaci nebo darování příspěvku organizaci. Členství v organizaci musí být též dobrovolné.

Jak již bylo vidět z Pestoffova trojúhelníku, nestátní neziskové organizace¹ vyplňují prostor mezi trhem, státem a rodinou. Ve společnosti zauímají nezastupitelné místo, jelikož poskytují služby, které pro soukromé firmy nejsou atraktivní a zároveň které stát neumí nebo nechce poskytovat, nebo je poskytuje neefektivně. Podmínky ovlivňující fungování NNO jsou:

- dostupnost zdrojů – finanční podpora z veřejných rozpočtů, strukturálních fondů EU, od firemních dárců, nadací a nadačních fondů, individuálních dárců a také vlastní příjmy neziskových organizací;
- infrastruktura – do této oblasti patří servisní či domácí grantové instituce a různé asociace a partnerství neziskových organizací;
- státní správa a samospráva – komunikace státní správy s neziskovými organizacemi, legislativa podporující neziskové organizace;
- výzkum neziskového sektoru – informace o neziskovém sektoru a způsobu jeho fungování;

¹ dále jen NNO

- vnímání veřejnosti – do této oblasti se řadí sdělovací prostředky, veřejnost, veřejná správa a firmy;
- právní prostředí – legislativní rámec pro činnost NNO;
- úroveň vzdělání – informace, znalosti a dovednosti zaměstnanců (Novotný a kol., 2008).

1.2. Nestátní neziskové organizace

Podle Rady vlády pro nestátní neziskové organizace² jsou za NNO považovány tyto právní formy:

- občanské sdružení,
- obecně prospěšná společnost,
- nadace a nadační fond,
- účelová zařízení církví a náboženských společností (Výroční zpráva Rady vlády pro NNO 2011).

Občanské sdružení se řídí zákonem č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Je to sdružení fyzických a právnických osob, které chtějí realizovat nějaký společný záměr. Účelem sdružení nesmí být sdružování v politických stranách, k výdělečné činnosti nebo v církvích a náboženských společnostech. Sdružení vzniká registrací na Ministerstvu vnitra České republiky. Základním dokumentem jsou stanovy, které musí obsahovat název, sídlo, cíl činnosti sdružení, orgány, ustanovení o organizačních jednotkách a zásady hospodaření. Sdružení zaniká dobrovolným rozpuštěním, sloučením s jiným sdružením nebo rozhodnutím Ministerstva vnitra o rozpuštění (Zákon o sdružování občanů).

Zákon č. 248/1995 Sb. ze dne 28. září 1995 o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů upravuje postavení a právní poměry **obecně prospěšné společnosti**. Společnost se zakládá zakládací smlouvou nebo listinou, která musí obsahovat například: zakladatele, kterým může být fyzická nebo právnická osoba, název a sídlo společnosti, druh poskytovaných služeb a podmínky poskytování, dobu, na kterou se společnost zakládá, majetkový vklad zakladatelů (je-li vkládán),

² Rada vlády pro nestátní neziskové organizace je poradní, iniciační a koordinační orgán zřízený vládou České republiky jako základní forma spolupráce vlády a nestátních neziskových organizací.

identifikaci členů správní a dozorčí rady a možnosti jejich odměňování a další. Orgány obecně prospěšné společnosti jsou správní rada, ředitel a dozorčí rada. Společnost se zrušuje uplynutím doby, na kterou byla založena, rozhodnutím správní rady, rozhodnutím soudu, prohlášením konkurzu, sloučením nebo rozdělením, dosažením účelu, pro který byla založena (Zákon o obecně prospěšných společnostech).

Problematiku **nadací a nadačních fondů** upravuje zákon č. 227/1997 Sb. a související zákony o změně a doplnění. Nadace i nadační fondy jsou právnické osoby, které účelově sdružují majetek určený k realizaci obecně prospěšných projektů. Oba dva subjekty se zřizují zakládací smlouvou, zakládací listinou, nebo závětí. Minimální výše nadačního jmění je 500 000 Kč. Nadační fondy mají majetek bez minimální zákonné výše. Mezi orgány nadace i nadačního fondu patří správní rada a dozorčí rada nebo revizor. Nadace a nadační fondy se zrušují z důvodu dosažení účelu, pro který byly zřízeny, rozhodnutím soudu, rozhodnutím o úpadku nebo zamítnutím insolventního návrhu (Zákon o nadacích a nadačních fondech).

Tabulka 1: Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 – 2012

Nestátní neziskové organizace	Občanská sdružení	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti
1998	36 046	55	71	129
2001	47 101	299	784	701
2004	53 306	362	898	1 038
2007	61 802	390	1 048	1 486
2010	72 111	449	1 205	1 958
2012	77 801	458	1 278	2 183

Zdroj: neziskovky.cz

V tabulce 1 se nachází statistika počtu NNO od roku 1998 až dosud v členění podle typu právní formy organizace. Vidět je vzrůstající tendence počtu NNO v čase, a to u všech právních forem. Procentuálně největší nárůst od roku 1998 dosud je u nadačních fondů, což je způsobeno také tím, že zákon o nadacích a nadačních fondech vešel v platnost 1. 1. 1998.

1.3.Financování

NNO jsou financovány z více zdrojů, které lze rozdělit na:

- veřejné zdroje financování - do těchto zdrojů patří dotace, veřejné zakázky, smlouvy o poskytování služeb a ostatní veřejné zdroje (například Nadační investiční fond) a
- neveřejné zdroje financování – tyto mohou mít formu individuálního a firemního dárcovství, příspěvků z nadací, příjmů z vlastní činnosti, členských příspěvků, příjmů z loterií a her a také formu daňových a poplatkových zvýhodnění (Hyánek, Škarabelová, Řežuchová, 2005).

Pro úspěšné fungování NNO je důležité zajistit právě vícezdrojové financování, aby organizace nebyla závislá jen na jednom zdroji. Dále je nutné plánovat nejenom jednotlivé typy zdrojů, ale také jejich poměrné zastoupení. Pokud je jeden ze zdrojů dominantní, stává se na něm organizace závislá, což může ohrozit její existenci v případě významného snížení přísunu financí právě z tohoto zdroje (Šedivý, Mendlíková, 2011).

Podle Šedivého a Mendlíkové (2011) jsou metody, jak z určitých zdrojů získat podporu, následující:

- veřejná sbírka,
- benefiční akce,
- sepsání projektu a podání žádosti o grant nebo dotaci,
- telefonické oslovení dárce,
- osobní setkání,
- sdílený marketing,
- prodej vlastních výrobků a služeb,
- členské příspěvky (u občanských sdružení) nebo
- direct mail – poštovní kampaň.

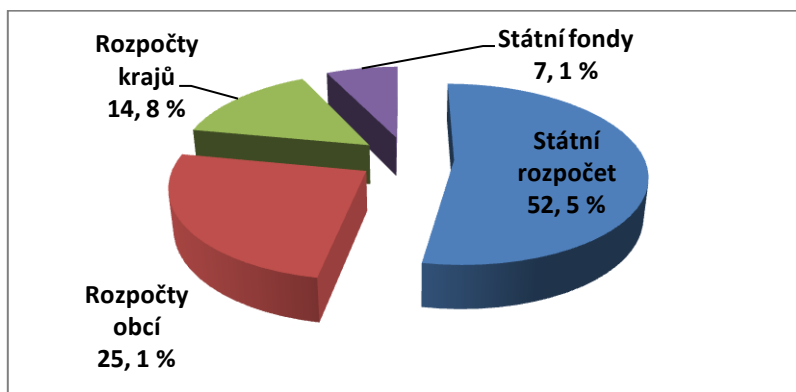
Uvedené metody lze dále různě kombinovat.

Centrum pro výzkum neziskového sektoru (CVNS) zpracovává každoročně Rozbor o financování NNO z veřejných rozpočtů. Tyto analýzy mají za cíl sledovat objem veškerých poskytnutých dotací ze státních rozpočtů, z rozpočtů krajů, obcí a ze státních

mimorozpočtových fondů. Aktuálně vydaným je Rozbor o financování NNO za rok 2011.

Celkem bylo v roce 2011 NNO poskytnuto formou dotace 10 862 mil. Kč, což je o 5 % více než za rok 2010. Následující graf zobrazuje srovnání celkové výše poskytnutých dotací z jednotlivých úrovní veřejných rozpočtů a státních fondů. Nejvíce bylo poskytnuto ze státního rozpočtu (52,9 %), dále z rozpočtu obcí (25,1 %), z rozpočtu krajů bylo poskytnuto 14,8 % celkového objemu dotací a nejméně bylo poskytnuto ze státního fondu (7,2 %). Ze státního rozpočtu šlo nejvíce dotací z Ministerstva práce a sociálních věcí a z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Největšími příjemci dotací ze státního rozpočtu byly Český svaz tělesné výchovy, Člověk v tísni, o. p. s. a Horská služba, o. p. s. (Prouzová, Almani Tůmová, 2011).

Graf 1: Srovnání výše poskytnutých dotací z jednotlivých úrovní veřejných rozpočtů



Zdroj: Prouzová Zuzana, Almani Tůmová Kateřina, 2011, str. 3

Nejvíce podporovanou oblastí z veřejných rozpočtů v roce 2011 byla oblast tělovýchovy, kam šlo 33,8 % celkového objemu poskytnutých dotací. Další hojně dotované oblasti byly sociální věci a politika zaměstnanosti (28,5 %) a oblast kultury a ochrany památek (10,3 %). Z rozpočtu státu a krajů byla poskytnuta dotace celkem 7 954 NNO, což je 7,7 % z celkového počtu NNO registrovaných k 1. 1. 2011 (Prouzová, Almani Tůmová, 2011).

2. Formulace strategického plánu

Strategické plánování představuje proces, jehož smyslem je zjistit, kde se organizace v současné době nachází a rozhodnout, kde by se měla nacházet v budoucnu. Důležitost strategického plánování v neziskovém sektoru roste, jelikož roste i tlak na účelné a hospodárné využívání přidělených zdrojů. Ačkoliv většina služeb je v neziskovém sektoru poskytována bezplatně, tyto služby je třeba financovat. Získávat dostatek financí z veřejných i neveřejných zdrojů v poslední době zvýšené konkurence je pro organizace stále složitější. A právě strategické plánování je nástrojem pro udržení konkurenceschopnosti organizace do budoucna. Podle Vostrovského a Štůska (2008) by měl strategický plán neziskové organizaci odpovědět na následující otázky:

- jaký je hlavní smysl jeho existence,
- jaké jsou jeho cíle,
- jak dosáhnout těchto cílů,
- jaké jsou silné a slabé stránky organizace,
- jaké příležitosti nabízí vnější okolí,
- jaká budou základní pravidla pro jeho nejvyšší vedení uplatňovaná na všech úrovních řízení.

Hlavním přínosem strategického plánování by pak mělo být získání silnější strategické pozice než je ta současná.

Obecně má strategický plán (záměr, projekt) dvě základní funkce a těmi jsou:

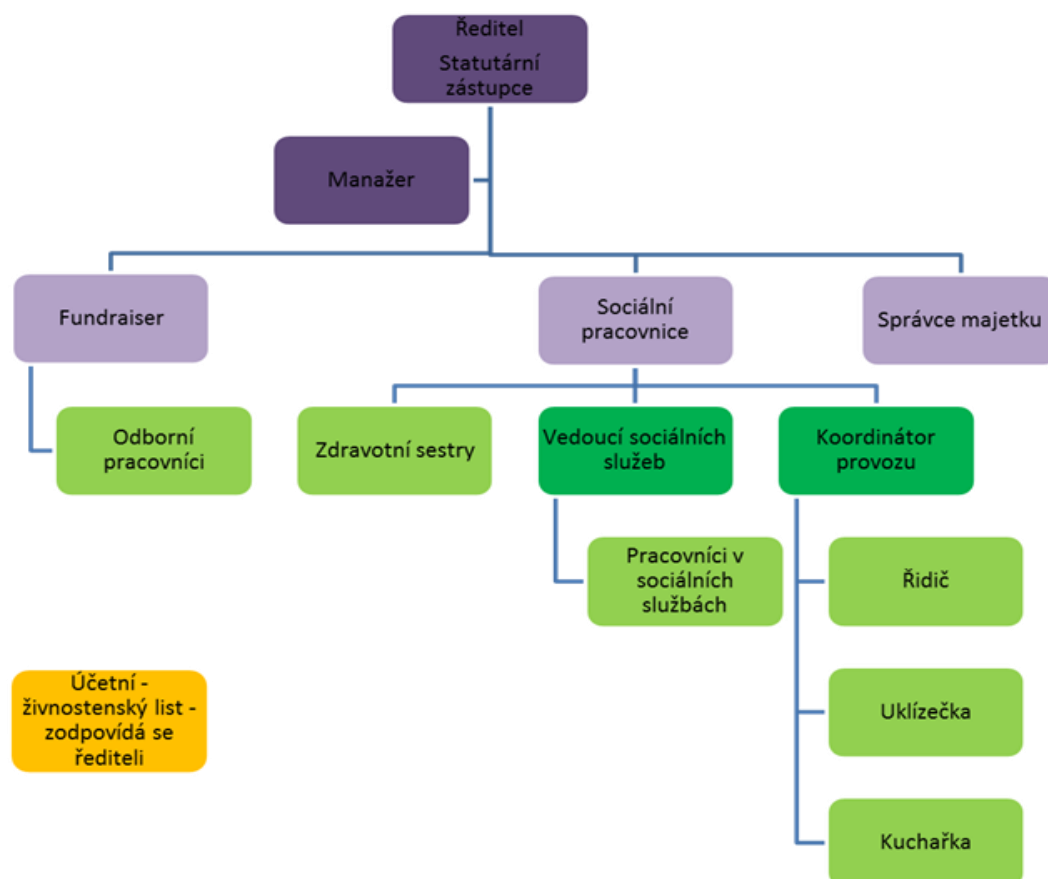
- externí – komunikace s vnějším okolím organizace (například s dodavateli, klienty nebo dárci),
- interní – slouží jako nástroj plánování a řízení organizace, či ho lze použít pro vnitřní kontrolu, kdy se plánované cíle porovnávají se skutečností (Šimková, 2008).

2.1. Charakteristika vybrané organizace

Společnost Dobromysl, o. p. s. je poskytovatelem sociálních služeb se sídlem v Berouně. Právní formou je obecně prospěšná společnost. Orgány společnosti jsou správní rada, dozorčí rada a ředitel. Ředitelkou organizace je Bc. Alžběta Pondělíčková.

Na následujícím obrázku je zobrazena organizační struktura společnosti Dobromysl, o. p. s. V čele organizace stojí ředitelka, která má pod sebou manažera, správce majetku, oddělení fundraisera a oddělení sociálních pracovníků. V oddělení sociálních pracovníků pracují zdravotní sestry, vedoucí sociálních služeb a pracovníci v sociálních službách a dále koordinátor provozu, který má pod sebou řidiče, uklízečku a kuchařku.

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní materiál firmy

V současné době v organizaci pracuje celkem 40 pracovníků. Z toho je 29 na hlavní pracovní poměr, 2 na živnostenský list a zbylí pracovníci na dohodu o provedení práce, což jsou hlavně odborníci na terapie, které nezisková organizace poskytuje.

Poskytované služby

V současné době se organizace věnuje pěti základním službám, a těmi jsou osobní asistence, odlehčovací služba, denní stacionář, týdenní stacionář a sociálně terapeutické dílny. Dalšími doplňkovými službami jsou terapie, jako například canisterapie, což je

psychorehabilitační technika, při které probíhá kontakt klienta s vyškoleným psem. Dále organizace nabízí rehabilitační služby, například koupel v perličkové vaně, masáže nebo míčkování. Dobromysl, o. p. s. má také k dispozici speciálně upravené auto s nájezdovou rampou, které je k dispozici primárně klientům a po domluvě také široké veřejnosti.

Služba osobní asistence napomáhá osobám se zdravotním postižením ke zvládnutí běžných úkonů při péči o vlastní osobu a umožňuje tím začlenit se do života společnosti. Základními činnostmi této služby je například pomoc při osobní hygieně, při zajištění potravy nebo při zajištění chodu domácnosti. Tato služba se poskytuje u klienta.

Cílem odlehčovací služby je umožnit pečujícím osobám nezbytný odpočinek, a to převzetím péče o osobu se zdravotním postižením na určitou dobu. Tato péče probíhá v komunitním centru a zahrnuje pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, sociálně terapeutické činnosti a další.

Denní a týdenní stacionář organizace zabezpečuje osobám se zdravotním postižením v průběhu dne a týdne komplexní péči, výchovné, aktivizační a sociálně terapeutické činnosti s ohledem na jejich potřeby. Kapacita denního stacionáře je 25 lidí, týdenního stacionáře 11 lidí.

Poslední službou jsou sociálně terapeutické dílny, které si kladou za cíl vytvoření pracovních návyků a dovedností osob se zdravotním postižením, přípravu na vstup do chráněných dílen nebo na běžný trh práce. Uživatelé mají k dispozici dvě místnosti vybavené kuchyňskou linkou a keramickou dílnou. Dále mají klienti možnost pohybovat se po celém prostoru organizace při nácviku různých prací, například úklidu nebo zahradničení. Poskytování této služby je ze zákona zdarma.

Organizace nabízí také některé nadstandardní služby, kterými jsou individuální cvičení, skupinové cvičení, solná jeskyně, zpívanky, míčové hry a bowling. (Dobromysl.org, 2012b).

Historie

Historie organizace sahá do roku 1997, kdy vznikl Klub Klubíčko pod občanským sdružením Asociace rodičů a přátel zdravotně postižených dětí v ČR. Prvními aktivitami klubu bylo poskytování informací, besedy nebo přednášky odborníků. V roce 2001 začal klub poskytovat sociální služby, a to poradny pro rodiny s postiženými dětmi, osobní asistenci pro postižené děti ve školách, pořádání táborů pro postižené děti a děti s dlouhodobými zdravotními problémy. V roce 2003 došlo k dalšímu rozšíření aktivit o terapie a kroužky, pořádání víkendových pobytů pro postižené děti, dlouhodobě nemocné i zdravé děti. V roce 2007 už služeb Klubu Klubíčko využívalo 65 klientů z Berounska, Kladenska, Rakovnicka, Rokycanska a Prahy. V roce 2012 pak vznikla nová obecně prospěšná společnost Dobromysl, o. p. s. Tato organizace přebrala veškeré pohledávky, závazky, zaměstnance a také klienty Klubíčka. V roce 2012 se patrony organizace stali zpěvačka Bára Basiková a herec Leoš Noha (Dobromysl.org, 2012a)

2.2. Vize, cíle a strategie organizace 2013 – 2016

V průběhu strategického plánování dochází k formulaci poslání a vize organizace, stanovení cílů a strategií, které povedou k naplnění daných cílů.

Poslání

Poslání odpovídá na to, jaký smysl má existence organizace a jaké produkty či služby naplňují její činnost při respektování historie organizace, kompetencí a vlivů prostředí (Šulák, Vacík, 2005). Správně definované poslání plní následující funkce:

- předurčuje právní formu organizace,
- reaguje na společenskou potřebu, kterou organizace svou činností naplňuje,
- vychází z něj hodnoty organizace,
- informuje veřejnost o přínosu organizace,
- umožňuje fundraising,
- vymezuje prostor pro produkty (služby) organizace,
- motivuje zaměstnance a dobrovolníky,
- určuje image organizace (Šedivý, Mendlíková, 2011).

Poslání organizace Dobromysl, o. p. s. vyjadřuje smysl její existence, vymezuje základní činnosti, kterým se organizace věnuje, a jaký přínos má pro společnost. Poslání organizace zní následovně:

„Naším posláním je poskytovat profesionální sociální služby dětem, mladistvým i dospělým se zdravotním postižením, včetně podpory jejich rodin a pečujících osob. Dále chceme svojí činností přispívat k odstranění negativního vnímání osob se zdravotním postižením“ (interní materiál firmy).

Vize

Oproti poslání má vize organizace požadovanou šíři a hloubku. Vize vychází z prostředí a vnitřních zdrojů podniku a usuzují se z ní cíle a strategie podniku. Důležité je, aby vytvářela motivaci, odrážela požadavky a postoje vůči všem zainteresovaným, aby byla zákaznický orientovaná, tedy nenabízela konkrétní produkt (nebo službu), ale skutečnou potřebu zákazníka, kterou může organizace uspokojit. Vize podniku se rozpracovává do jednotlivých komponent, kterými jsou:

1. zákazníci dotyčného záměru,
2. produkt a jeho výjimečnost,
3. popis trhu a jeho segmentů,
4. technické, technologické a užité přednosti produktu,
5. strategie záměru,
6. filozofie záměru,
7. vliv na koncepci a postavení podniku,
8. veřejná image,
9. sociální koncepce (Šulák, Vacík, 2005).

Na základě poslání byla následně formulována vize organizace Dobromysl, o. p. s. pro časový horizont čtyř let (2013 – 2016). Tato vize vymezuje postavení organizace v plánovaném časovém horizontu a také to, kam se chce organizace v budoucnu dostat. Pro lepší uchopení v dalším plánování je vize rozpracována do hlavních komponent.

1. Zákazníci dotyčného záměru

Zákazníky společnosti jsou nejenom děti, mladiství a dospělí lidé se zdravotním postižením, ale také jejich rodiny a pečující osoby, kterým organizace pomáhá při péči

o postiženého člověka. Do budoucna by organizace chtěla svým klientům, současným i těm potencionálním, nabídnout služby s vysokým důrazem na jejich kvalitu a profesionalitu poskytování. V rámci plánovacího období se chce společnost soustředit na stejný typ zákazníků jako dosud, jen by chtěla jejich počty v plánovaném období navýšit.

2. Produkt a jeho výjimečnost

Organizace v současné době poskytuje svým zákazníkům pět základních služeb společně s několika doplňkovými službami. Do budoucna společnost neplánuje další rozšíření poskytovaných služeb, spíše chce zvýšit dostupnost těchto služeb pro ty, kteří je potřebují.

3. Popis trhu a jeho segmentů

Organizace zaujímá v oblasti poskytování sociálních služeb na Berounsku významné postavení, které si chce v průběhu plánovacího období udržet. Cílem společnosti je hlavně zajištění stability organizace.

4. Technické, technologické a užité přednosti produktu

Dobromysl, o. p. s. se chce soustředit hlavně na kvalitu poskytovaných služeb, kterou chce zaručit profesionálně vyškoleným personálem a vysokou úrovní technické a materiální vybavenosti organizace.

5. Strategie záměru

Cílem je učinit z organizace stabilní subjekt s nabídkou kvalitních služeb, který má dobré vztahy se svým okolím a svými klienty a který je širokou veřejností vnímán jako transparentní a společnosti prospěšný.

6. Veřejná image

Dobromysl, o. p. s. chce rozvíjet vztahy se svými současnými partnery, dárci, klienty a všemi zainteresovanými stranami. Navenek chce působit jako organizace stabilní, transparentní a důvěryhodná.

7. Sociální koncepce

Organizace chce osobám se zdravotním postižením umožnit plnohodnotně žít a nadále posouvat jejich hranice. Svou činností chce organizace přispívat k odstranění negativního vnímání osob se zdravotním postižením.

Na základě výše rozepsaných komponent zní vize organizace následovně:

„Naší vizí je zajistit stabilitu organizace, udržet dostupnost a kvalitu profesionálních služeb minimálně ve stávajícím rozsahu, a tím posouvat hranice možností osob se zdravotním postižením usnadňující jim plnohodnotně žít“ (interní materiál firmy).

Strategické cíle

Dále si organizace v rámci strategického plánování musí stanovit strategické cíle, které vyjadřují to, čeho chce firma dosáhnout. Tyto cíle by měly plnit následující kritéria:

- být stanoveny k přesně specifikovaným tématům,
- být vztaženy k výsledkům, ne k činnostem,
- být měřitelné,
- obsahovat termín splnění,
- být dosažitelné,
- vybízet k aktivitě,
- být kontrolovatelné nástroji vnitřní evidence,
- realizovatelné silami organizace a
- mít vazbu na poslání a vizi a nebýt s nimi v rozporu (Vostrovský, Štůsek, 2008).

Organizace Dobromysl, o. p. s. si stanovila, že by chtěla dosáhnout, do konce roku 2016, následujících strategických cílů:

- podíl veřejných zdrojů na financování organizace maximálně 40 % z celkového objemu financí;
- zvýšit počet klientů tak, aby byly naplněny kapacity organizace v jednotlivých hlavních službách alespoň z 90 %;
- zvýšit spokojenost klientů (měření pomocí dotazníkových šetření);
- rozšířit povědomí o činnosti organizace v oblasti jejího působení (měření pomocí dotazníkových šetření);

- získat nové partnery – firmy a obdržet od nich finanční dary v hodnotě alespoň 100 tis. Kč za rok.

Strategie organizace

Nezbytnou součástí strategického plánování je volba strategie, která představuje určitý postup, způsob, jakým bude dosaženo stanovených záměrů a cílů. Strategii lze definovat jako detailně zpracovaný plán, který vede k zajištění požadovaných výsledků. Strategie je nezbytným předpokladem pro úspěšné řízení subjektu a také východiskem pro tvorbu dílčích plánů. Aby strategie byla úspěšná, musí mít podporu vrcholového vedení, být flexibilní, přátelská pro uživatele, musí vést k rozhodnutí o zdrojích, zapojovat a motivovat zaměstnance, být dynamická, nepřetržitá a inovativní, být součástí řízení a kvality a nesmí být pouhým rychlým řešením současného problému (Mallya, 2007).

Obecně lze rozdělit strategie do dvou základních skupin, a to na ofenzivní a defenzivní strategie. Ofenzivní strategie se snaží měnit existující stav, naopak defenzivní jsou zaměřeny na zachování stávajícího stavu věcí. Neziskové organizace tak mají možnost volit strategické postupy, které znamenají perspektivu buď přežití, nebo udržet stávající úroveň, anebo rozšiřovat se a růst. V praxi tyto perspektivy znamenají přijmout následující strategie:

- Zůstat tam, kde jsme – tato strategie znamená setrvání u stávajících služeb a zákazníků a snažit se poskytovat služby lépe než ti druzí.
- Poskytovat nové služby dosavadním zákazníkům – tato strategie je vhodná pro organizace se stabilní zákaznickou základnou. Organizace navazují na dobré vztahy se svými klienty tím, že jim poskytují nové služby, které si klienti žádají a které uspokojí jejich potřeby.
- Poskytovat dosavadní služby novým zákazníkům – organizace tuto strategii používá, pokud chce zvýšit svůj podíl v dané oblasti.
- Nové služby novým klientům – pro organizace s dostatečnými zdroji, neboť tato strategie je poměrně nákladná a také nejvíce riziková (Vostrovský, Štůsek, 2008).

Při výběru vhodné strategie je třeba brát v úvahu její přiměřenost podmínkám, v nichž nezisková organizace působí, zda je strategie přijatelná pro zájmové skupiny

organizace. Dále je třeba brát v úvahu realizovatelnost strategie z hlediska zdrojů a nakonec, zda zvolená strategie může pomoci získat organizaci konkurenční výhodu. Při konečném výběru strategie také musí organizace dbát na to, zda je zvolená strategie v souladu s organizační strukturou, s vnitřní kulturou společnosti a hodnotami a s dostupnými zdroji a dovednostmi (Vostrovský, Štůsek, 2008).

Dobromysl, o. p. s. se v plánovacím období zaměří na udržení stávající pozice. Organizace se chystá také nabízet stejné služby novým zákazníkům, dále chce své portfolio služeb ustálit a zkvalitnit tak, aby jí to přinášelo v budoucnu konkurenční výhodu oproti jiným subjektům. Kvalita služeb bude zajištěna především kvalifikovaným personálem a vysokou úrovní technického a materiálního vybavení.

2.3. Analýza prostředí organizace

Analýza prostředí je důležitou součástí strategického plánování každé organizace. Výstupem této analýzy by mělo být poznání vnějšího a vnitřního prostředí, ve kterém organizace působí a jejího současného postavení v tomto prostředí. Tato znalost pomáhá organizaci zvyšovat svoji efektivnost. Prostor organizace se rozděluje na dvě části, a to na externí a interní prostředí. Externí prostředí se skládá z makroprostředí, které existuje nezávisle na vůli podniku a mezoprostředí, které může podnik ovlivnit jen částečně nástroji marketingového řízení. Do interního prostředí patří mikroprostředí, které podnik ovlivňuje svou činností (Šulák, Vacík, 2005).

2.3.1. Analýza makroprostředí

Vnější prostředí organizace se hodnotí pomocí STEP analýzy (nebo také PEST). Název analýzy je odvozen od počátečních písmen hodnocených faktorů, kterými jsou faktory sociální, technologické, ekonomické a politické. Nejdůležitějším faktorem je ekonomické prostředí, které je dáno především strukturou poptávky, podmínkami vstupu do odvětví, životní úrovní, inflací, konkurenceschopností organizace, úrokovou mírou, množstvím peněz v oběhu, trendem HDP nebo nezaměstnaností. Technologické okolí je dalším důležitým faktorem ovlivňujícím neziskovou organizaci. Pokud firmy sledují trendy ve vědeckotechnickém rozvoji a využívají je ve svých aktivitách, výrazně to zvyšuje jejich konkurenceschopnost. Mezi technologické faktory patří nové vynálezy

a objevy, výdaje na výzkum nebo podpora vlády v oblasti výzkumu. Další faktory, a to politické a sociální, také výrazně ovlivňují neziskový sektor. Mezi politické faktory patří například politická stabilita, daňová politika, pracovní právo nebo ochrana životního prostředí. V případě sociálních faktorů jsou to životní styl, životní hodnoty, úroveň vzdělání, demografický vývoj nebo nezaměstnanost. Do STEP analýzy je možné zahrnout ještě kulturní faktory, jako například postoje, názory a stanoviska společnosti nebo demografické faktory, které také ovlivňují fungování neziskového sektoru (Košťan, 2006).

V rámci STEP analýzy budou v následujícím textu identifikovány faktory vnějšího prostředí, které působí na organizaci Dobromysl, o. p. s.

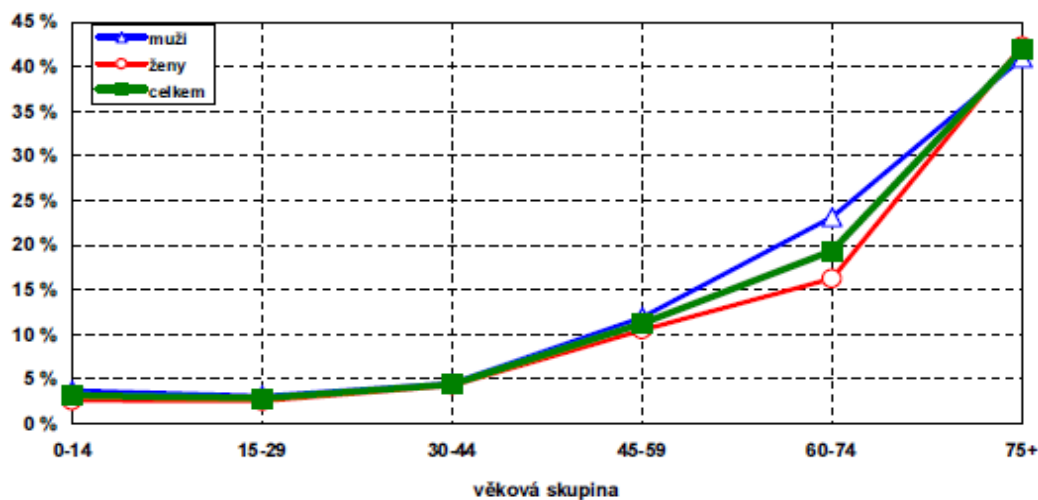
2.3.1.1. Sociální a kulturní faktory

V této části je uvažován vliv demografické struktury obyvatel, životního stylu obyvatel a rozvoje dárcovství na Dobromysl, o. p. s.

Demografická struktura

V roce 2007 provedl Český statistický úřad (2008) šetření o zdravotně postižených osobách v České republice. Z tohoto šetření vyplývá, že v České republice žije odhadem 1 015 548 osob se zdravotním postižením, což je 9,78 % celé populace. Následující graf zobrazuje počet zdravotně postižených osob v populaci k celkové populaci v jednotlivých věkových rozmezích.

Graf 2: Podíl počtu osob se zdravotním postižením v populaci



Zdroj: Český statistický úřad, 2008

Do tohoto průzkumu jsou ovšem zahrnuty osoby s různým zdravotním postižením. Podle šetření je zhruba 428 tis. osob úplně soběstačných, zbylé osoby potřebují několikahodinovou nebo celodenní péči a někteří jsou úplně nesoběstační. Bohužel statistika neposkytuje data o počtu zdravotně postižených osob v jednotlivých krajích. Tyto osoby žijící v oblasti působení Dobromysl, o. p. s. mohou tvořit klienty a potencionální klienty organizace. Ještě je třeba vyloučit starší osoby, jelikož ty využívají převážně služeb pečovatelských domů a Dobromysl, o. p. s. se soustředí na osoby do padesáti let.

Životní styl

Již výše zmíněné šetření Českého statistického úřadu (2008) poskytuje také údaje o životním stylu osob se zdravotním postižením. Naprostá většina těchto osob upřednostňuje bydlení ve standardním domě nebo bytě. U starších osob se potom zvyšuje zájem o ústavní bydlení, tedy domy s pečovatelskou službou, a lůžka v zařízeních sociální péče, kde nadpoloviční většina osob pobývá v ústavech sociální péče, jejichž zřizovatelem je krajský úřad. Toto může znamenat hrozbu pro Dobromysl, o. p. s. a její dvě služby týdenní a denní stacionář, jelikož nemůže konkurovat ústavům zřízeným městem či krajem, které mají nižší cenu za poskytnuté služby sociální péče.

Rozvoj dárcovství

V roce 2004 provedlo Fórum dárců ve spolupráci s organizací AGNES celorepublikový průzkum firemní filantropie. Z tohoto průzkumu bylo zjištěno, že z celkově oslovených 577 firem se 67 % věnuje filantropii a podporuje neziskové organizace. Nejčastěji využívaným nástrojem podpory je u většiny firem finanční příspěvek. Důvodem, proč se firmy věnují firemní filantropii, je především rozšíření povědomí o firmě a zvýšení image. Dále také firmy uvedly, že je to pomoc potřebným a podpora spřátelenému subjektu (Fórum dárců, Agnes, 2004). Tento výzkum prokázal, že firmy jsou nakloněny spolupráci s neziskovými organizacemi, a to nejen jednorázově, ale také na základě dlouhodobé spolupráce.

2.3.1.2. Ekonomické faktory

Podle zákona o dani z příjmu jsou dary poskytnuté neziskovým organizacím, obcím, krajům a dalším dále vyjmenovaným v zákoně daňově uznatelné a lze si jejich uplatněním snížit základ daně z příjmu. Fyzické osoby si mohou snížit základ daně až o 10 % základu daně a právnické osoby až o 5 % základu daně. Od 1. 1. 2015 se tato procenta zvýší. Fyzické osoby si budou moci snížit základ až o 15 % základu daně a právnické až o 10 % (Zákon o daních z příjmů). Tato skutečnost může zvýšit ochotu fyzických i právnických osob k poskytování darů nestátním neziskovým organizacím, což znamená pro tyto organizace příležitost ke zvýšení příjmů pro financování své činnosti.

2.3.1.3. Politické a legislativní faktory

Komunální politika

Každé čtyři roky se po komunálních volbách mění složení obecních zastupitelstev. Dobromysl, o. p. s. nejvíce ovlivňuje změna ve vedení v obci Beroun, jelikož od města každoročně dostává nezanedbatelné dotace. Změna vedení obce sebou nese riziko, že noví zastupitelé nebudou organizaci nakloněni a významně sníží svou podporu. V roce 2013 získala společnost dotace od města z odboru kulturního 15 tis. Kč a z odboru sociálního 285 tis. Kč. Dále ještě získala příspěvek od obce Vráž, Tmaň a Chrustenice.

Zákon o sociálních službách

Zákon o sociálních službách vymezuje druhy a formy sociálních služeb, zařízení sociálních služeb, která se zřizují a základní činnosti při poskytování sociálních služeb. Dále tento zákon definuje jednotlivé druhy sociálních služeb, kterými jsou například osobní asistence, pečovatelská služba, tísňová péče, odlehčovací služba nebo také denní a týdenní stacionáře. Nedílnou součástí zákona o sociálních službách je také několik článků o úhradě nákladů sociálních služeb. Zákon udává, že se sociální služby poskytují osobám bez úhrady nákladů, za částečnou úhradu nebo za plnou úhradu nákladů (Zákon o sociálních službách).

Organizace Dobromysl, o. p. s. podle zákona poskytuje bezplatně službu sociálně terapeutická dílna. Za služby osobní asistenci, odlehčovací službu a denní stacionář hradí osoby úhradu za základní činnosti v rozsahu stanoveném smlouvou. Za službu týdenní stacionář platí klient podle zákona za ubytování, za stravu a za poskytnutou péči podle sjednaného rozsahu. Pro organizaci by mohlo být hrozbou, pokud by se zákon o sociálních službách změnil a některá, organizací poskytovaná služba, by musela být poskytována bezúplatně jako sociálně terapeutické dílny. Hrozbou by bylo, i pokud by zákon stanovil částky za služby nižší, než za jaké je v současnosti organizace poskytuje. V tom případě by organizace musela získat finance na provoz z jiných zdrojů.

2.3.2. Konkurenční analýza odvětví

Pro analýzu oborového prostředí neziskové organizace lze použít Porterův model pěti sil. Model vymezuje hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů. Možnou podobu tohoto modelu naznačuje obrázek níže.

Obrázek 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vostrovský Václav, Štůsek Jaromír, 2008, str. 26

Konkurence v neziskovém sektoru má podobu soutěže témat, nabídky služeb, žádostí o granty či sponzoring. Při analýze konkurence by si měly organizace odpovědět na otázky jako, zda lze identifikovat existující a potenciální konkurenty, co konkurence dělá, jaké má cíle, v čem je konkurence zranitelná nebo zda je možné předvídat její reakce. Ohrožení ze strany nových účastníků souvisí s tím, zda existují bariéry vstupu do odvětví. Bariéry vstupu mohou být například vysoké kapitálové požadavky, legislativa nebo loajalita klientů (Vostrovský, Štůsek, 2008).

Ohrožení ze strany konkurence

Mezi největší konkurenty organizace Dobromysl, o. p. s. patří svým charakterem, poskytovanými službami, místem působení a cílovou skupinou klientů následující organizace:

- Domov pro osoby se zdravotním postižením Lochovice,
- Farní charita Beroun – Charitativní pečovatelská a odlehčovací služba a osobní asistence,
- FOSA, o. p. s.,
- Klubíčko Beroun, o. p. s.

Domov pro osoby se zdravotním postižením v Lochovicích poskytuje služby sociální péče, které mají charakter pobytových služeb, a to jak s celoročním provozem, tak i týdenní stacionář. Dále tato organizace poskytuje navazující služby, jako například rehabilitační terapie, doprovod klientů na cestách, na sportovní či kulturní akce, hipoterapie a další. V areálu Domova se nachází také chráněné truhlářské dílny, keramická dílna či dílny pro ruční výrobu dárků a předmětů. Domov sídlí v Lochovicích, byl zřízen hlavním městem Prahou a má dlouhou historii, ve které je známý jako Jedličkův ústav nebo také Ústav sociální péče. Momentální kapacita je 56 lůžek. Klienty jsou osoby od 11 do 64 let a služby jsou určeny přednostně pro občany hlavního města Prahy a v případě nenaplnění kapacit také ostatním občanům (Domov Lochovice, 2013). Domov pro osoby se zdravotním postižením v Lochovicích má oproti Dobromysl, o. p. s. tu výhodu, že získává každoročně finance na svou činnost od svého zřizovatele, který zajišťuje stabilitu této organizace. Ovšem cílová skupina

klientů je odlišná od analyzované organizace, a tudíž nelze pokládat tento Domov za přímého konkurenta Dobromysl, o. p. s.

Farní charita Beroun je církevní organizace se sídlem v Berouně, která poskytuje mimo jiné pečovatelskou službu, odlehčovací službu a službu osobní asistence. Odlehčovací služba a služba osobní asistence je určena seniorům, lidem se zdravotním postižením a chronicky nemocným. Odlehčovací služba je poskytována ve dvou formách, a to pobytové a terénní. Dále ještě organizace poskytuje služby týdenní a denní stacionář, ty však jsou určeny primárně seniorům (Farní charita Beroun, 2013). Bohužel internetové stránky Farní charity Beroun neposkytují údaje o cenách odlehčovací služby a osobní asistence, kterými konkuruje Dobromysl, o. p. s. a nelze tedy porovnat, jak se jejich ceny odlišují.

Organizace FOSA, o. p. s. sice sídlí v Praze, avšak je zařazena mezi konkurenty Dobromysl, o. p. s., neboť se nachází v Katalogu poskytovatelů sociálních služeb a doplňkových programů pro občany města Beroun (Katalog poskytovatelů sociálních služeb, 2012). Společnost FOSA, o. p. s. vznikla v roce 2010 sloučením dvou sdružení, která působila na poli poskytovatelů sociálních služeb od roku 2003. FOSA, o. p. s. poskytuje mimo jiné sociální službu osobní asistence, která je určena pro obyvatele Prahy a okolí. Osobní asistence je poskytována osobám s mentálním postižením od 16 do 80 let. Cena jedné hodiny je 90 Kč, což je dražší než tato služba od Dobromysl, o. p. s., která si za hodinu účtuje 75 Kč. Navíc to má Dobromysl, o. p. s. v Berouně a okolí ke klientům blíže, což činí celou službu levnější a výhodnější pro klienty (FOSA, o. p. s., 2012).

Organizace Klubíčko Beroun, o. p. s. vznikla v roce 2011 a její zakladatelka je bývalou ředitelkou Klubu Klubíčko Beroun, který se transformoval v roce 2012 na Dobromysl, o. p. s. Na svých webových stránkách se organizace Klubíčko Beroun, o. p. s. odkazuje na historii bývalého Klubu Klubíčko Beroun a na svou navazující činnost na tento klub, i když tyto informace jsou nepravdivé, neboť jedinou nástupnickou organizací klubu Klubíčko Beroun, která převzala veškerý majetek, závazky a zaměstnance je Dobromysl, o. p. s. Organizace Klubíčko Beroun, o. p. s. sídlí v Tetíně a poskytuje mimo jiné i služby osobní asistence a odlehčovací službu pro osoby se zdravotním postižením. Dle ceníku za jednu hodinu osobní asistence zaplatí klient ve všední dny 50 Kč a o víkendu 100 Kč, což jsou ceny srovnatelné s Dobromysl, o. p. s., která si

účtuje za každou hodinu 75 Kč. Ceny odlehčovací služby jsou však u Klubíčka Beroun levnější (Klubíčko Beroun, o. p. s., 2011). Dobromysl, o. p. s. také uvedl, že několik klientů odlehčovací služby odešlo právě z důvodu nižší ceny k organizaci Klubíčko Beroun, o. p. s.

Z analýzy konkurence vyplývá, že na Berounsku a okolí neexistuje organizace, která nabízí podobnou skladbu služeb a soustřeďuje se na podobné klienty. Působí zde čtyři organizace, které stejně jako Dobromysl, o. p. s. poskytují sociální služby, ovšem buď se soustředí na jiné klienty, nebo poskytují trochu odlišnou skladbu služeb. Největší konkurenci má Dobromysl, o. p. s. u služeb osobní asistence a odlehčovací služby. Naopak žádnou konkurenci nemá u služby sociálně terapeutická dílna.

Ohrožení ze strany nových účastníků

Nově vstupující organizace na trh představují hrozbu pro každou existující organizaci. Větší počet subjektů zvyšuje intenzitu konkurence v dané oblasti. Na Berounsku a okolí již existuje dost poskytovatelů různých sociálních služeb. Pro novou organizaci by nebylo snadné se v této konkurenci uplatnit, jelikož klienti nemají zájem měnit svého poskytovatele sociálních služeb, které využívají, a upřednostňují spíše dlouhodobou spolupráci se „svou“ organizací. Z tohoto důvodu se nezdá hrozba ze strany nových účastníků příliš vážná.

Ohrožení ze strany alternativ

Alternativou (substitucí) služby sociálně terapeutická dílna je možnost osob se zdravotním postižením pracovat v sociální firmě. Sociální firma je podnikatelský subjekt, který se snaží vytvářet pracovní příležitosti pro osoby znevýhodněné na trhu a poskytovat jim pracovní a psychosociální podporu. Tyto firmy zaměstnávají osoby se zdravotním postižením i osoby sociálně znevýhodněné, což jsou například bývalí uživatelé návykových látek, bezdomovci nebo osoby po návratu z vězení (Platforma sociálních firem, 2012). Sociální firmu provozuje na Berounsku Farní charita Beroun, Klubíčko Beroun, o. p. s. a firma CMS Consulting, která provozuje chráněnou dílnu, v níž zaměstnává osoby se zdravotním postižením.

Další alternativou ke službám, které poskytuje Dobromysl, o. p. s., jsou tzv. chráněná bydlení. Chráněné bydlení vypadá tak, že obyvatelé bydlí v malých skupinkách v bytech nebo domcích co nejblíže svému původnímu bydlišti. Tyto osoby se podílejí na chodu běžné domácnosti, tedy zúčastňují se nákupů, vaření, uklízení a dalších aktivit. Cílem takového bydlení je podpora těchto osob v samostatnosti a nezávislosti. Chráněné bydlení umožňuje lidem se zdravotním postižením zůstat v místě, kde vyrůstali a mají zde své zázemí, a v tomto prostředí jsou jim poskytovány potřebné sociální služby (Portus Praha, 2012). Organizací, která ve městě Beroun a okolí poskytuje služby chráněné bydlení, je organizace Koniklec Suchomasty.

K sociálním službám, které poskytuje Dobromysl, o. p. s., existují alternativní služby, ovšem nejsou vždy vhodné pro každého. Například ne každý klient, který navštěvuje sociálně terapeutickou dílnu, by zvládl práci ve skutečné firmě. Také chráněné bydlení není vždy nejlepším řešením a záleží tedy na konkrétní situaci každého jednotlivého klienta.

Síla klientů

Klienty organizace jsou děti, mladiství i dospělé osoby se zdravotním postižením. Obecně klienti sociálních služeb nemění často svého poskytovatele služeb, spíše mají zájem o dlouhodobou spolupráci s organizací, čehož by především měla organizace využít. Organizace by měla analyzovat spokojenost svých klientů a snažit se ji zvyšovat a také zjišťovat potřeby klientů a svoje možnosti tyto potřeby uspokojovat.

Celospolečenské potřeby

Mezi celospolečenské zájmy určitě patří pomoc zdravotně postiženým osobám, podpora zaměstnávání zdravotně postižených osob, zajištění vhodného bydlení a další služby pomáhající zdravotně postiženým osobám žít plnohodnotný život. Proto tedy vznikla organizace Dobromysl, o. p. s., aby tyto služby poskytovala a naplňovala tak celospolečenské zájmy. V budoucnu se nezdá, že by se tyto zájmy společnosti změnily.

2.3.3. Analýza vnitřního prostředí

Tato analýza zkoumá mikroprostředí, které ovlivňuje sama organizace svou vlastní činností.

Umístění organizace

Dobromysl, o. p. s. sídlí v druhém patře Komunitního centra, kde má prostory pronajaté od města Beroun. Sice je nevýhodou platit každý měsíc nájem, ovšem zajištění vlastního objektu by bylo mnohem nákladnější. Celkové umístění organizace je výhodné, jelikož se nachází v centru města. Avšak prostory, zejména prostory sociálně terapeutické dílny, jsou poněkud stísněnější. Město Beroun proto přislíbilo pomoci najít vhodnější prostory pro poskytování této služby.

Komunikace a propagace organizace

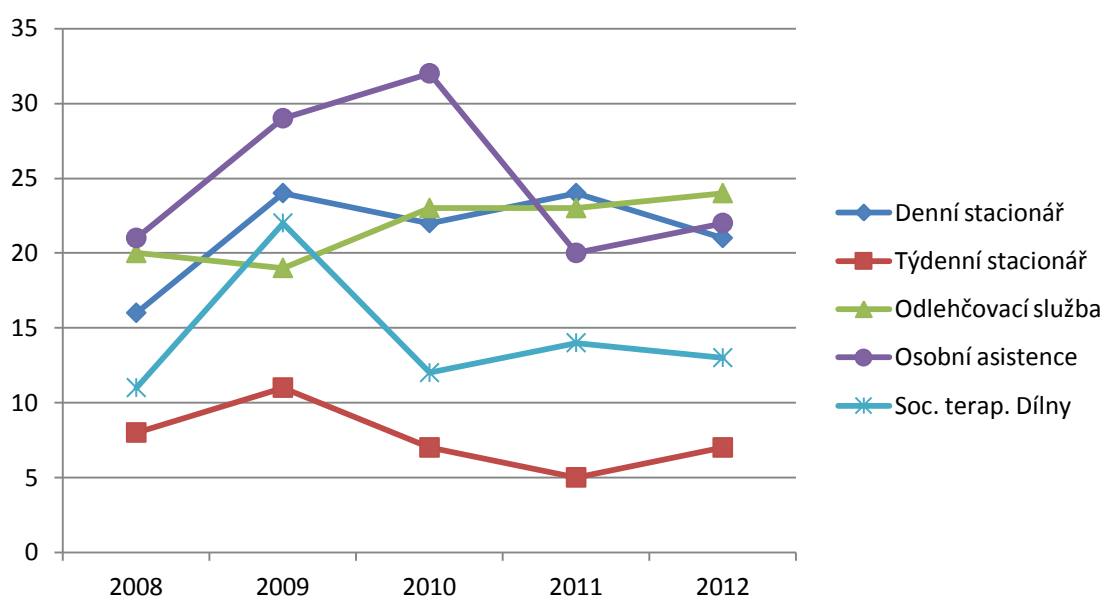
Dobromysl, o. p. s. využívá ke své propagaci svých webových stránek (www.dobromysl.org), kde informuje veřejnost o své činnosti, o poskytovaných službách, zveřejňuje zde své výroční zprávy a další dokumenty související s činností organizace. Společnost má i své stránky na sociální síti Facebook, prostřednictvím nichž také prezentuje své aktivity.

Dále v průběhu roku organizace pořádá různé akce ke zvýšení povědomí o existenci a činnosti organizace, dále k získání financí, nových partnerů a v neposlední řadě také tyto akce pořádá pro klienty. V roce 2012 proběhla například vernisáž obrazů v muzeu v Berouně a následně prodej těchto obrazů v prostorách organizace formou aukce. Dále také v tomto roce Dobromysl, o. p. s. uspořádal Benefiční fotbal pro Dobromysl, kde se utkal místní tým Old Boys Beroun proti týmu známých osobností, za který nastoupili například Ivan Trojan, Robert Záruba, Jaromír Bosák, Radek Bejbl a další. Veškerý výtěžek z této akce byl poté věnován Dobromysli. V letošním roce organizace uspořádala charitativní hokejovou bitvu a plánuje i další akce.

Klienti organizace

Následující graf zobrazuje vývoj počtu klientů organizace v posledních letech. V současné době má Dobromysl, o. p. s. klientů více než v roce 2008. V jednotlivých letech u různých služeb počet klientů kolísá, nejvíce klientů měla organizace v roce 2009. Pozitivní skutečností je, že když organizace na začátku roku 2012 změnila své vedení, právní formu a jméno, nedošlo k poklesu klientů, ale většina klientů, kteří služby organizace dlouhodobě využívají, zůstala.

Graf 3: Vývoj počtu klientů 2008-2012



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka 2 zobrazuje, jak jsou naplňovány kapacity jednotlivých služeb, které Dobromysl, o. p. s. svým klientům poskytuje. Jak už ukázal graf 3, nejvíce klientů měla organizace v roce 2009, a také proto využívala v tomto roce nejvíce své kapacity. V současné době má organizace nejméně klientů využívajících týdenní stacionář.

Tabulka 2: Procento naplnění kapacity organizace v jednotlivých letech

Poskytované služby	2008	2009	2010	2011	2012
Denní stacionář	64 %	96 %	88 %	96 %	84 %
Týdenní stacionář	73 %	100 %	64 %	45 %	64 %
Osobní asistence	70 %	96 %	100 %	67 %	73 %
Sociálně terapeutické dílny	73 %	73 %	80 %	93 %	86 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Odlehčovací službu takto nelze hodnotit, jelikož ji klienti nevyužívají pravidelně.

Zaměstnanci

Organizace si zakládá na kvalifikovaných zaměstnancích. Zákon o sociálních službách stanovuje, že zaměstnavatel je povinen zajistit sociálnímu pracovníkovi další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin ročně. Formami dalšího vzdělávání mohou být specializační vzdělávání zajišťovaná vysokými školami nebo vyššími odbornými školami, účast v akreditovaných kurzech, odborné stáže v zařízení sociálních služeb a účast na školicích akcích (Zákon o sociálních službách). Dobromysl tedy každý rok poslední týden v srpnu uzavře organizaci a zaměstnanci absolvují všechna povinná školení.

Mimo povinné vzdělávání se v současné době vedoucí sociálních služeb zúčastňují dlouhodobého akreditovaného kurzu v rozsahu 150 hodin. Dále se pracovníci managementu organizace i pracovníci přímé péče zúčastňují čtvrtletně kurzu supervize, který také rozšiřuje kvalifikaci pracovníků.

Technické a materiální vybavení

Úroveň technické a materiální vybavenosti organizace je nejenom důležitým aspektem kvality poskytovaných služeb, ale také určuje konkurenceschopnost organizace v odvětví. Všechny organizace se tedy snaží disponovat takovou úrovní vybavenosti, kterou uspokojí své klienty.

Dobromysl, o. p. s. v roce 2013 v rámci projektu „Rehabilitace“ dovybavila rehabilitační místnost o elektrické masážní lehátko, sadu lávových kamenů a manufit, což je sada dřevěných předmětů k procvičování a zvyšování mobility horních končetin (Dobromysl.org, 2012c).

Organizace také například disponuje speciálně upraveným autem s nájezdovou rampou, které je k dispozici primárně klientům a po domluvě také široké veřejnosti.

Analýza portfolia

K analýze portfolia služeb neziskových organizací se používá Gruberova a Mohrova matice (viz tabulka 3).

Tabulka 3: Gruberova a Mohrova matice portfolia

		Společenská hodnota programu	
		Nízká společenská hodnota	Vysoká společenská hodnota
Finanční návratnost programu	Kladná finanční návratnost (program „vydělává“ peníze nebo se na něj snadno získávají peníze od dárců)	Udržovací programy Doporučená strategie: udržovat programy a použít příjmy k podpoře „hodnotných“ programů.	Prospěšné programy Doporučená strategie: udržovat projekty a použít příjmy z nich k podpoře „hodnotných“ programů.
	Záporná finanční návratnost (program končí v záporných číslech, není dostatek dárců, doplácí se z jiných příjmů)	Nevýhodné programy Doporučená strategie: vyloučit programy z portfolia	Hodnotné programy Doporučená strategie: trpělivě programy rozvíjet s pomocí aktivního fundraisingu a podpory z jiných součástí portfolia.

Zdroj: Šedivý, Medlíková, 2011, str. 31

Mezi prospěšné programy (služby) lze zařadit denní stacionář, službu osobní asistence a odlehčovací službu. Udržovacími programy organizace Dobromysl, o. p. s. jsou nadstandardní služby jako canisterapie či rehabilitační služby. Hodnotnými programy jsou sociálně terapeutická dílna a týdenní stacionář, jelikož mají zápornou finanční návratnost. Služby, které by patřily do nevýhodných programů, organizace v současné době neposkytuje.

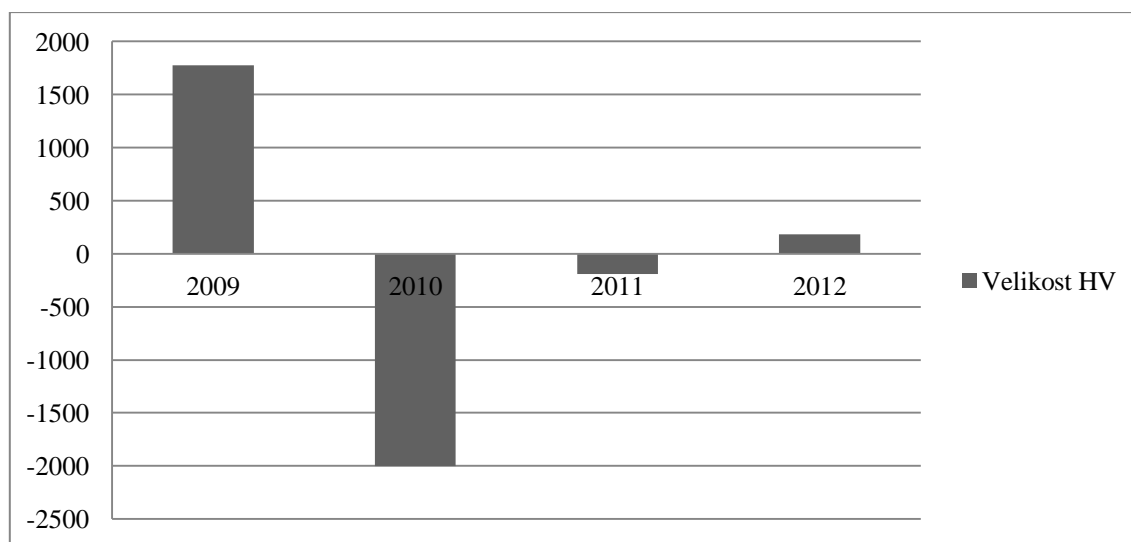
Finanční analýza

Na oblast neziskového sektoru nelze použít standardních metod finanční analýzy, jelikož tyto nerespektují specifika neziskových organizací. Primárním cílem finanční analýzy tedy není měření ziskovosti, ale spíše kontrola hospodárnosti a měření produktivity dané organizace (Boukal, 2007).

Podklady pro finanční analýzu tvoří rozvahy a výkazy zisků a ztrát z let 2009, 2010, 2011 a také odhad roku 2012.

Organizaci Dobromysl, o. p. s. ve sledovaném období (2009 – 2012) poklesly jak náklady, tak i výnosy (viz příloha A), což úzce souvisí také s poklesem klientů (viz graf 3). Následující graf zobrazuje vývoj hospodářského výsledku organizace v období 2009 – 2012.

Graf 4: Vývoj hospodářského výsledku

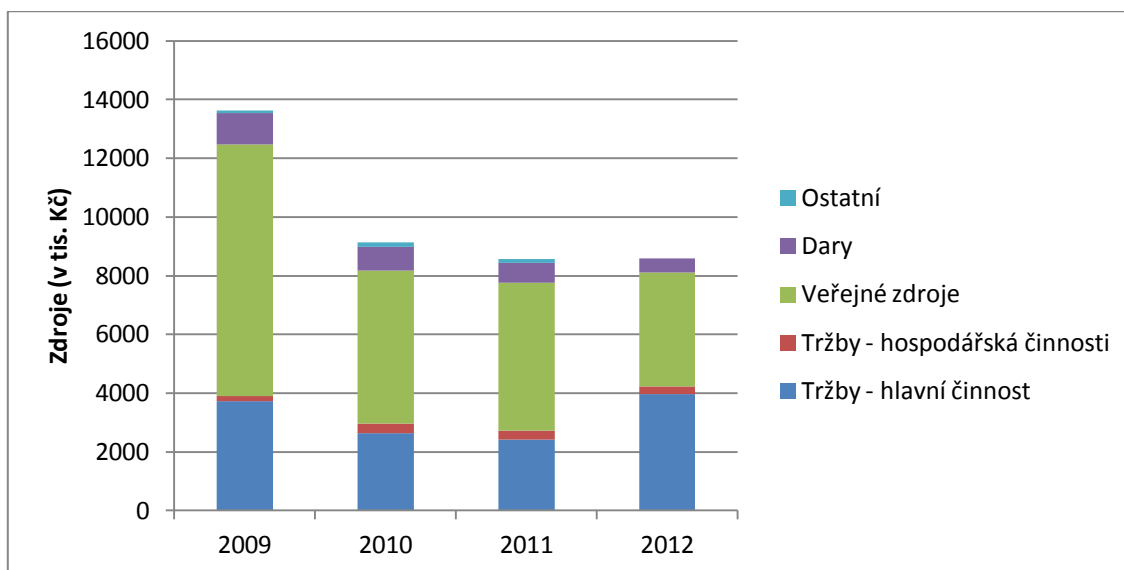


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4 je patrné, že v roce 2009 dosahovala organizace zisku, v roce 2010 velké ztráty, v roce 2011 již relativně menší ztráty a v dalším roce dosáhla organizace opět zisku. Výrazný propad v roce 2010 způsobil zejména pokles výnosů o 32,8 %, když náklady klesly pouze o 5 %. Za celé sledované období poklesly náklady o 28,5 %. Nejvíce poklesly náklady na cestovné (o 83 %), na opravy (o 80 %), na materiál (o 47 %) a náklady na energie (o 42,4 %).

Následující graf 5 zobrazuje strukturu a vývoj zdrojů (výnosů) organizace v letech 2009 – 2012. Z grafu vyplývá pokles celkových výnosů, a to o 36,7 %, výnosy tedy klesly výrazněji než náklady (28,5 %). Nejvíce poklesly veřejné zdroje, a to o 54,8 % a dále dary, které klesly o 54,4 %.

Graf 5: Struktura zdrojů organizace



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále je z grafu 5 patrné, že v současné době největším zdrojem příjmů jsou příjmy z hlavní činnosti, které v roce 2012 činily 46,3 % celkových zdrojů. Dále příjmy z veřejných zdrojů činily 45,2 %, dary 5,5 % a tržby z hospodářské činnosti 3 %.

Pro analýzu poměrových ukazatelů byly vybrány a vypočteny ukazatele v následující tabulce.

Tabulka 4: Vypočtené poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele	Vzorec	2009	2010	2011	2012
Pohotová likvidita	Fin. majetek/Krátkod. závazky	7,75	2,33	1,41	1,68
Podíl cizích zdrojů	Cizí zdroje/Celkové zdroje	0,24	0,37	0,45	0,53
Podíl vlastních zdrojů	Vlastní zdroje/Celkové zdroje	0,76	0,63	0,55	0,47

Zdroj: Vlastní zpracování

Pohotová likvidita ve sledovaném období klesá, ovšem neustále překračuje doporučené hodnoty (0,5 – 1). Likvidita organizace je tedy dostatečná a je důležité, aby si ji organizace udržela i do budoucna. Podíl vlastních zdrojů organizace na celkových zdrojích ve sledovaném období také klesal. Bylo to způsobeno zejména poklesem fondů. Naopak se zvýšil podíl cizích zdrojů, kde nejvíce vzrostly závazky vůči zaměstnancům.

Neziskové organizace používají k posouzení finanční situace nejen vybrané ukazatele z klasické finanční analýzy, ale i poměrové ukazatele pro neziskové organizace. Tyto neužívanější ukazatele jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 5: Nejneužívanější poměrové ukazatele pro neziskové organizace

Ukazatel	Vzorec	2009	2010	2011	2012
Závislost na vládních dotacích	$\frac{\text{Celková suma dotací od vlády}}{\text{Celkový příjem}}$	0,63	0,57	0,59	0,45
Podíl tržeb na celkovém příjmu	$\frac{\text{Tržby}}{\text{Celkový příjem}}$	0,29	0,33	0,32	0,49
Soběstačnost organizace	$\frac{\text{Celkové tržby}}{\text{Celkové náklady}}$	0,33	0,27	0,31	0,5
Velikost personálních výdajů	$\frac{\text{Personální náklady}}{\text{Celkové náklady}}$	0,77	0,78	0,78	0,78

Zdroj: Barr Kate, 2008

V tabulce 5 jsou vypočteny hodnoty ukazatelů organizace Dobromysl, o. p. s. pro sledované období. Závislost organizace na veřejných zdrojích v daném období postupně poklesla, což je pozitivní trend. Naopak ukazatel podílu vlastních tržeb na celkovém příjmu ve sledovaném období vzrostl. Tržby z vlastní činnosti tvoří polovinu celkových zdrojů organizace. Ukazatel soběstačnosti organizace porovnává celkové tržby s celkovými náklady. Tento ukazatel značí, jakou část nákladů je organizace schopná pokrýt vlastní činností. Ve sledovaném období se hodnoty pohybovaly kolem 30 %, ovšem v posledním roce stouply na 50 %. Posledním ukazatelem je velikost personálních výdajů poměřovaná s celkovými náklady. Tyto náklady tvoří 78 % celkových nákladů organizace a i v případě, že celkové náklady v průběhu sledovaného období poklesly, personální náklady se nesnížily.

2.3.4. SWOT analýza

SWOT analýza je analýza silných a slabých stránek organizace a příležitostí a hrozeb organizace. Silné a slabé stránky vychází z analýzy vnitřního prostředí organizace a příležitosti a hrozby vyvozuje organizace z analýzy vnějšího prostředí. Mezi silné nebo naopak slabé stránky neziskové organizace mohou patřit například aspekty jako kvalita služby, kvalita personálu, vztahy se zákazníky, umístění organizace, dopravní dostupnost, finanční možnosti organizace, technické vybavení a další. Mezi příležitostmi

a hrozby mohou patřit pozice na trhu, struktura zákazníků, konkurence v místě, demografický vývoj a jiné. Cílem SWOT analýzy je určit silné stránky a dále je rozvíjet, rozpoznat slabé stránky a pokusit se je eliminovat, najít příležitosti, kterých by společnost měla využít a hrozby, kterým by se organizace měla naopak vyhnout (Šimková, 2008).

Z analýzy vnějšího prostředí vyplynuly příležitosti a hrozby organizace Dobromysl, o. p. s. a z analýzy vnitřního prostředí lze vyvodit silné a slabé stránky. Všechny tyto jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 6: Seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

SWOT Analýza		
Externí analýza	Příležitost:	Hrozby:
	<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj dárcovství • Změna zákona o daních z příjmů – daňové zvýhodnění • Uživatelé sociálních služeb upřednostňují dlouhodobé vztahy • Neexistence konkurence u poskytování služby sociálně terapeutická dílna 	<ul style="list-style-type: none"> • Změna zákona o sociálních službách • Komunální volby a změna ve vedení obce • Nabídka alternativních služeb • Zdravotně postižené osoby upřednostňují bydlení ve standardním bytě nebo domě
Interní analýza	Silné stránky:	Slabé stránky:
	<ul style="list-style-type: none"> • Dobrá úroveň technické a materiální vybavenosti • Kvalifikovaní zaměstnanci • Propagace organizace, aktivní přístup k pořádání akcí • Dostatečná likvidita 	<ul style="list-style-type: none"> • Stísněné prostory sociálně terapeutické dílny • Pokles klientů • Vysoký podíl příjmů z veřejných zdrojů • Výše personálních nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování

Matice EFE

Při tvorbě matice EFE se vychází z analýzy externího prostředí a zjištěných příležitostí a hrozeb. Tyto se zařadí do matice a jsou jim přiřazeny jednotlivé váhy podle

důležitosti. Dále jsou ohodnoceny stupněm vlivu na strategický záměr, přičemž 4 = nejvyšší vliv, 3 = nadprůměrný, 2 = střední, 1 = nízký vliv (Šulák, Vacík, 2005).

Tabulka 7: Matice EFE - příležitosti

Příležitosti	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Rozvoj dárcovství	0,20	3	0,60
Změna zákona o daních z příjmu – daňové zvýhodnění	0,06	1	0,06
Uživatelé sociálních služeb upřednostňují dlouhodobé vztahy	0,13	2	0,26
Neexistence konkurence u služby sociálně terapeutická dílna	0,11	2	0,22

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8: Matice EFE - hrozby

Hrozby	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Změna zákona o sociálních službách	0,16	2	0,32
Komunální volby a změna ve vedení obce	0,19	3	0,57
Nabídka alternativních služeb	0,07	1	0,07
Zdravotně postižení upřednostňují bydlení ve standardních bytech	0,08	2	0,16

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový vážený průměr je 2,26. Strategický záměr vykazuje střední citlivost na externí prostředí podniku.

Matice IFE

Matice IFE vychází z analýzy interního prostředí a zjištěných silných a slabých stránek společnosti. Tyto se opět dají do matice a přiřadí se jim jednotlivé váhy podle důležitosti pro úspěšnost v oboru obecně. Dále se jednotlivé faktory ohodnotí 4 = největší silná stránka, 3 = malá silná stránka, 2 = malá slabá stránka, 1 = největší slabá stránka (Šulák, Vacík, 2005).

Tabulka 9: Matice IFE - silné stránky

Silné stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Dobrá úroveň technické a materiální vybavenosti	0,11	3	0,33
Kvalifikovaní zaměstnanci	0,18	4	0,72
Propagace organizace, aktivní přístup k pořádání akcí	0,10	3	0,30
Dostatečná likvidita	0,08	3	0,24

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Matice IFE - slabé stránky

Slabé stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Stísněné prostory sociálně terapeutické dílny	0,12	0,2	0,24
Pokles klientů	0,21	0,1	0,21
Vysoký podíl příjmů z veřejných zdrojů	0,12	0,1	0,12
Výše personálních nákladů	0,08	0,2	0,16

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový vážený průměr je 2,32. Strategický záměr se opírá o středně silnou interní pozici podniku.

2.4.Revize cílů

Na základě provedené analýzy prostředí organizace Dobromysl, o. p. s. je třeba provést revizi stanovených strategických cílů. Je nutné přidat ještě jeden strategický cíl, a to nalezení nových vhodných prostor pro poskytování služby sociálně terapeutická dílna. Tyto prostory by se měly nacházet ve městě Beroun, být velké od 50 m² do 85 m² a cena nájmu by neměla převyšovat 10 000 Kč měsíčně.

3. Finanční plán pro střednědobé období

Oblast financí a finančního plánování je u neziskových organizací velmi specifická a řízení financí a cash-flow je velmi složité a nevyzpytatelné. Hlavní důvod je ten, že tyto organizace jsou závislé více na dotacích, grantech a darech, které lze obtížně predikovat, než na tržbách z prodeje produktů a služeb. Na druhou stranu by však finanční plán a rozpočty v neziskové organizaci chybět neměly (Šedivý, Medlíková, 2011).

3.1. Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Na rozdíl od ziskových společností neziskové organizace plánují nejprve náklady, jejichž celková roční suma říká, kolik bude stát provoz organizace pro daný rok. Následně se zpracovává plán příjmů a výnosů, ze kterých se budou náklady hradit (Šedivý, Medlíková, 2011). Na druhou stranu k plánování nákladů je třeba znát plánované výkony (poskytnuté služby), a tedy plánované tržby pro sledované období. Proto budou nejprve naplánovány tržby, dále náklady a nakonec potřebné zdroje k financování činnosti organizace.

3.1.1. Plánování tržeb

Tržby v organizaci Dobromysl, o. p. s. se dělí na tržby z hospodářské a z hlavní činnosti. Tržby z hlavní činnosti plynou z poskytování sociálních služeb, tržby z hospodářské činnosti jsou například tržby z pronájmu nebo z reklamy. Tržby organizace budou plánovány desagregovaným způsobem.

Tržby za základní sociální služby se odvozují od počtu klientů, které organizace v daném roce bude mít. V letech 2009 – 2011 tyto tržby klesaly, jelikož poklesl počet klientů. V roce 2012 se však tyto tržby navýšily, což způsobilo hlavně zvýšení cen některých služeb a také mírný nárůst klientů. Následující tabulka 11 zobrazuje plánovaný počet klientů základních poskytovaných služeb v jednotlivých letech.

Tabulka 11: Plánovaný počet klientů

Základní služby	2013	2014	2015	2016
Denní stacionář	22	23	23	24
Týdenní stacionář	9	10	11	11
Osobní asistence	24	25	27	28
Odlehčovací služba	25	26	27	27
Celkem	80	84	88	90

Zdroj: Vlastní zpracování

Organizace předpokládá nárůst počtu klientů v jednotlivých službách. Tržby za poskytování služby sociálně terapeutická dílna plánovány nebudou, neboť je tato služba poskytována podle zákona o sociálních službách zdarma. Současné ceny jednotlivých služeb organizace nechce v plánovaném období navyšovat, a tak plánované tržby se určí vynásobením počtu klientů a průměrné ceny dané služby. Plánované tržby za základní sociální služby jsou zobrazeny v tabulce 12.

Tabulka 12: Plán tržeb za poskytování základních sociálních služeb

Základní služby (v Kč)	2013	2014	2015	2016
Denní stacionář	1 562 000	1 633 000	1 633 000	1 704 000
Týdenní stacionář	1 366 000	1 476 000	1 556 000	1 556 000
Osobní asistence	329 000	385 000	474 000	554 000
Odlehčovací služba	275 000	286 000	297 000	297 000
Celkem	3 532 000	3 780 000	3 960 000	4 140 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tržby za vlastní výrobky jsou tržby za výrobky, které klienti vyrábí v sociálně terapeutické dílně. Částečně tyto tržby souvisí s počtem klientů využívajících tuto službu a částečně s možnostmi organizace Dobromysl, o. p. s. tyto výrobky prodat. Organizace by ráda uzavřela smlouvu s některým obchodem v Berouně o zprostředkování prodeje těchto výrobků, a tak plánuje, že tržby za výrobky se zvýší. Dále, pokud se do konce roku 2014 najdou nové prostory pro sociálně terapeutické dílny, předpokládá organizace další nárůst tržeb z důvodu růstu počtu klientů. Plánované tržby zobrazuje tabulka 13.

Tržby za nadstandardní služby jsou za služby, které organizace Dobromysl, o. p. s. poskytuje nad rámec svých hlavních služeb. Jedná se například o bezbariérovou

dopravu, zajišťování terapií nad rámec sociálních služeb, individuální či skupinová cvičení nebo masáže či rehabilitace. U těchto služeb došlo v roce 2012 k výraznému poklesu. Jelikož tyto služby klienti využívají spíše jednorázově, je složité je naplánovat. Avšak vzhledem k tomu, že organizace na začátku letošního roku dovybavila svou rehabilitační místnost, očekává organizace mírný růst tržeb v dalších letech (viz tabulka 13).

Tržby za účastnické poplatky na akcích souvisí s vybranými penězi na akcích pořádaných organizací Dobromysl, o. p. s. Jedná se jak o příjmy ze vstupného na tyto akce, tak i o příjmy z veřejné sbírky, pokud se koná na těchto akcích. Organizace plánuje pořádání akcí třikrát až čtyřikrát ročně a chce za ně každý rok získat 100 tis. Kč.

Tabulka 13: Plán ostatních tržeb

Položka tržeb (v Kč)	2013	2014	2015	2016
Tržby za vlastní výroby	15 000	15 000	22 000	22 000
Tržby – nadstandardní služby	40 000	46 000	51 000	55 000
Tržby – účastnické poplatky na akcích	100 000	100 000	100 000	100 000
Ostatní tržby	20 000	20 000	20 000	20 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Ostatní tržby organizace plynou z pořádání vzdělávacích akcí jako vzdělávání se speciálním pedagogem, výtvarné a pracovní činnosti a další. Organizace nepředpokládá, že by se zvýšil počet klientů těchto služeb v budoucnu, a tak plánuje tyto tržby adekvátně k poslednímu roku, tedy 20 tis. Kč.

Tržby organizace Dobromysl, o. p. s. za hospodářskou činnost se skládají z tržeb za reklamu, pronájem prostor a prodej jídla. Tržby za reklamu souvisí s pronájmem reklamních ploch na vozidle a při pořádání akcí. Jelikož organizace plánuje častější pořádání akcí než v minulosti, předpokládá nárůst tržeb za reklamu. Plán tržeb za reklamu se nachází v tabulce 14.

Tržby z pronájmu prostor jsou za krátkodobý pronájem aktuálně nevyužitých prostor organizace. Tyto výnosy organizace plánuje v podobných hodnotách jako v minulých letech. Dále organizace Dobromysl, o. p. s. zajišťuje stravování pro jinou neziskovou organizaci. Nadále neplánuje nárůst tržeb z této činnosti a výnosy z prodeje jídla jsou proto plánovány v podobných hodnotách jako v minulých letech.

Tabulka 14: Tržby - hospodářská činnost

Položka tržeb (v Kč)	2013	2014	2015	2016
Tržby za reklamu	80 000	84 000	89 000	93 000
Tržby z pronájmu prostor	126 000	128 000	130 000	130 000
Tržby z prodeje jídla	80 000	80 000	80 000	80 000

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.2. Plánování nákladů

Spotřeba materiálu organizace Dobromysl, o. p. s. zahrnuje kancelářské potřeby, hygienické potřeby, léky, potraviny, terapeutické potřeby nebo také náklady na pohonné hmoty. Spotřeba materiálu je plánována s narůstající tendencí vzhledem k plánu růstu tržeb a růstu počtu klientů. Plánované hodnoty spotřeby materiálu jsou vypočteny procentem z tržeb (8 % z tržeb) a jsou zobrazeny v tabulce 15.

Tabulka 15: Plán spotřeby materiálu a energie

Položka nákladů (v Kč)	2013	2014	2015	2016
Spotřeba materiálu	283 000	302 000	317 000	331 000
Spotřeba energie	300 000	310 000	315 000	325 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Spotřeba energie zahrnuje náklady spotřeby elektřiny, plynu a vody. V současné době platí organizace za spotřebu energie 73 tis. Kč čtvrtletně. Vzhledem k plánovanému růstu počtu klientů, je u spotřeby energie plánovaný mírný nárůst (viz tabulka 15).

V plánovaném období organizace neplánuje žádné zvláštní opravy, proto se tyto náklady plánují ve stejné hodnotě jako v roce 2012, tedy v hodnotě 13 tis. Kč. Za pronajaté prostory platí organizace Dobromysl, o. p. s. městu Beroun 82 tis. Kč ročně. Organizace nepředpokládá, že by se v dalším období tato částka změnila. Pouze pokud nalezne vhodné prostory pro službu sociálně terapeutická dílna, mohl by se nájem zvýšit, jak je naznačeno v tabulce 16. Náklady na cestovné v dalším období mírně vzrostou. Organizace chce v plánovacím období zvýšit počet pořádaných akcí, s čímž souvisí růst nákladů na cestovné a také náklady na dojíždění zaměstnanců na školení. Dalšími náklady, patřícími do služeb, jsou administrativní náklady, jako poštovné, internet, tisk a kopírování nebo telefony. Tyto náklady plánuje společnost ve stejné výši,

jaké dosahovaly v minulých obdobích. Náklady na reprezentaci tvoří zejména náklady na pohoštění a občerstvení a stejně jako u administrativních nákladů se neplánuje růst této položky. Náklady na školení souvisí se vzděláváním zaměstnanců. Vzhledem k důrazu na kvalitu služeb a kvalifikovaný personál se v následujícím období plánuje mírný nárůst těchto nákladů (viz tabulka 16).

Tabulka 16: Plán nákladů - služby

Položka nákladů	2013	2014	2015	2016
Opravy	13 000	13 000	13 000	13 000
Cestovné	29 000	34 000	37 000	39 000
Nájemné	82 000	82 000	92 000	92 000
Náklady na reprezentaci	5 000	5 000	5 000	5 000
Administrativní náklady	170 000	170 000	170 000	170 000
Školení	162 000	174 000	185 000	193 000
Stravné stacionář	250 000	265 000	277 000	290 000
Ostatní služby	322 000	322 000	322 000	322 000
Služby celkem	1 033 000	1 065 000	1 101 000	1 124 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalšími náklady jsou náklady na stravování ve stacionáři. U těchto nákladů se plánuje růst, jelikož chce organizace zvýšit počet klientů těchto služeb. Plán nákladů na stravování je stanoven procentem tržeb v hodnotě 7 %. Ostatní služby zahrnují náklady na správu PC sítě, aktualizaci a nákup softwaru, pojištění a další. Tyto náklady se plánují v hodnotách, jakých dosahovaly v roce 2011 a 2012, tedy 322 tis. Kč.

V současné době má organizace Dobromysl, o. p. s. 32 zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr a ostatní zaměstnanci pracují na základě dohody o provedení práce. V plánovacím období organizace chce snížit mzdové náklady. V tabulce 17 je zobrazen plán mezd zaměstnanců, které chce společnost ročně snížit o 30 tis. Kč. Zároveň do nových prostor sociálně terapeutické dílny bude muset najmout nového zaměstnance, jehož hrubá měsíční mzda bude činit 15 tis. Kč. Náklady za platbu zdravotního a sociálního pojištění činí 34 % z mezd zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Mzdy pracovníků na dohodu o provedení práce zůstanou nezměněny.

Tabulka 17: Plán osobních nákladů

Osobní náklady	2013	2014	2015	2016
Mzdy – hlavní pracovní poměr	4 826 000	4 796 000	4 946 000	4 916 000
Mzdy – dohody o provedení práce	310 000	310 000	310 000	310 000
Zdravotní a sociální pojištění	1 641 000	1 631 000	1 678 000	1 671 000
Osobní náklady celkem	6 777 000	6 737 000	6 934 000	6 897 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán odpisů je dán investiční činností organizace. Jelikož v období 2013 a 2014 Dobromysl, o. p. s. neplánuje žádné investice, je majetek odpisován nadále dle odpisového plánu. V roce 2015 však pro nové prostory sociálně terapeutické dílny bude muset pořídit nové vybavení. Předpokládané cena tohoto vybavení je 90 tis. Kč. Organizace používá metodu lineárního odepisování. Výše majetku i odpisů v jednotlivých letech zobrazuje tabulka 18.

Tabulka 18: Plán odpisů a majetku organizace

	2013	2014	2015	2016
Počáteční stav DM	538 000	498 000	518 000	438 000
Odpisy	- 70 000	- 70 000	- 80 000	- 80 000
Konečný stav DM	498 000	428 000	438 000	358 000

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.3. Plánování dodatečných zdrojů

Každoročně nejvyšší podporu z veřejných zdrojů získává Dobromysl, o. p. s. prostřednictvím dotací z Ministerstva práce a sociálních věcí. I do budoucna nadále očekává, že tomu tak bude. Plán těchto dotací, které organizace očekává je naznačen v tabulce 19. Dále organizace každoročně dostává podporu od města Beroun. V následujících dvou letech očekává Dobromysl, o. p. s. podporu rovnající se posledním rokům, tedy 300 tis. Kč. Ovšem v roce 2014 proběhnou komunální volby do zastupitelstev obcí a je možné, že se priority města Beroun změní a dotace pro Dobromysl již nebudou dosahovat takové výše. Proto je pro roky 2015 a 2016 plán dotací od města nižší (viz tabulka 19). Z veřejných zdrojů organizace Dobromysl, o. p. s. ještě dostává dary od obcí poblíž města Beroun. Tyto dary se plánují v podobné výši, jaké dosahovaly v minulých letech.

Tabulka 19: Plán dodatečných zdrojů

	2013	2014	2015	2016
Dotace MPSV	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000
Dotace města Beroun	300 000	300 000	200 000	200 000
Dary obcí	220 000	220 000	220 000	220 000
Dary od firem	230 000	236 000	242 000	248 000
Dary od jednotlivců	240 000	240 000	240 000	240 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že organizace si vytyčila za cíl zvýšit počet firemních dárců a zdrojů financí od těchto dárců, očekává, že se dary od firem v plánovacím období zvýší, jak naznačuje tabulka 19. Posledním zdrojem příjmů, který je plánován na roky 2013 – 2016, jsou dary od jednotlivců. Dary od jednotlivců v minulých letech postupně vzrostly, avšak v dalším období se už další růst tohoto zdroje příjmů neočekává. Plán příjmů od individuálních dárců zobrazuje tabulka 19.

Pokud se výnosy a náklady v jednotlivých letech vyvinou podle plánu, dosáhne organizace v jednotlivých letech výsledku hospodaření, jak naznačuje následující tabulka 20. Neziskové organizace jsou povinny platit daň z příjmu ze své hospodářské činnosti. Ovšem od základu daně si může odečíst ztrátu dosaženou v posledních pěti letech. Jelikož v roce 2010 a 2011 organizace Dobromysl, o. p. s. dosáhla značné ztráty, v dalších obdobích daň z příjmu odvádět nemusí. Celý zisk tedy může použít pro financování své činnosti v dalších letech.

Tabulka 20: Hospodářský výsledek organizace

	2013	2014	2015	2016
Výnosy	8 483 000	8 749 000	8 854 000	9 048 000
Náklady	8 463 000	8 484 000	8 747 000	8 757 000
Hospodářský výsledek	20 000	265 000	107 000	291 000

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2. Plánovaná rozvaha

Stanovení plánované rozvahy vyžaduje stanovení plánu aktiv, který zobrazuje majetek podniku (stálý a oběžný), a plánu pasiv, který zobrazuje zdroje financování majetku (vlastní a cizí zdroje financování).

3.2.1. Plánování aktiv

Dlouhodobý majetek společnosti byl již naplánován v tabulce 18. Zbývá tedy stanovit výši jednotlivých položek oběžného majetku.

Pohledávky a finanční majetek (peníze v pokladně a na bankovním účtu) organizace Dobromysl, o. p. s. budou naplánovány metodou ukazatelů obratu. Obrat finančního majetku se v posledních letech pohyboval mezi 1,4 – 2,5. Tento obrat by chtěla organizace snížit. Obrat pohledávek v minulém období výrazně poklesl z 15 na 6. Organizace by v budoucnu chtěla tento obrat mírně zvýšit.

Tabulka 21: Plán obratu oběžného majetku

	2013	2014	2015	2016
Pohledávky	8	8	8,5	8,5
Finanční majetek	2,9	2,7	2,6	2,4
Závazky z obchodního styku	18	19	20	21

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán finančního majetku a pohledávek dle plánovaných obrátů pro období 2013 – 2016 zobrazuje následující tabulka 22.

Tabulka 22: Plán oběžného majetku

	2013	2014	2015	2016
Pohledávky	463 000	495 000	488 000	510 000
Finanční majetek	1 278 000	1 467 000	1 597 000	1 807 000
Závazky z obchodního styku	205 000	208 000	207 000	206 000

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.2. Plánování pasiv

Účet fondy nechce organizace v plánovacím období upravovat, a tak plán na období 2013 - 2016 je 30 tis. Kč. Základní kapitál bude v plánovaném období postupně snižován o odpisy majetku, na který získala organizace dotaci (viz tabulka 23).

Tabulka 23: Plán vlastních zdrojů financování

	2013	2014	2015	2016
Základní kapitál	750 000	695 000	653 000	584 000
Fondy	30 000	30 000	30 000	30 000
Výsledek hospodaření za běžné období	20 000	265 000	107 000	291 000
Nerozdělený zisk/ztráta	485 000	505 000	770 000	877 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán výsledku hospodaření za běžné období vychází z tabulky 20. Plán nerozděleného zisku v jednotlivých letech je součtem nerozděleného zisku v minulém období a výsledku hospodaření za minulé období.

Závazky z obchodního styku jsou plánovány metodou ukazatelů obratu v tabulce 21 a 22. Obrat závazků se v roce 2011 výrazně snížil, ale v posledním období již dosahoval hodnoty 19 a organizace plánuje na období 2013 – 2016 mírný růst. Závazky k zaměstnancům činí nevyplacené mzdy za prosinec předcházejícího roku, tedy jedna dvanáctina celkových mzdových nákladů. Dále závazky k institucím sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou 34 % z plánovaných závazků k zaměstnancům.

Tabulka 24: Plán cizích zdrojů financování

	2013	2014	2015	2016
Závazky k zaměstnancům	428 000	426 000	438 000	436 000
Závazky k institucím soc. a zdrav. pojištění	146 000	144 000	149 000	148 000
Dohadné účty pasivní	75 000	77 000	79 000	81 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Účet dohadné účty pasivní vyčísľuje odhad nákladů na spotřebu energií za poslední čtvrtletí. Tyto hodnoty činí jednu čtvrtinu plánované spotřeby energií v jednotlivých letech, která byla naplánována v tabulce 15. Další závazky organizace v období 2013 – 2016 nejsou plánovány.

Celkovou výši plánovaných aktiv a pasiv v jednotlivých letech naznačuje tabulka 25. V každém roce jsou plánovaná pasiva nižší než aktiva, tudíž je nutné k rovnosti aktiv a pasiv zvýšit hodnotu pasiv v jednotlivých letech. Toto zvýšení bude provedeno zvýšením fondů organizace, které navýší z dodatečné veřejné sbírky. Plánovaná rozvaha pro roky 2013 – 2016 se nachází v příloze D.

Tabulka 25: Dodatečný externí kapitál

	2013	2014	2015	2016
Aktiva	2 239 000	2 390 000	2 523 000	2 675 000
Pasiva	2 139 000	2 350 000	2 433 000	2 653 000
Dodatečný externí kapitál	100 000	40 000	90 000	22 000

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.Revize strategických cílů

Na základě stanoveného finančního plánu organizace Dobromysl, o. p. s. je třeba provést revizi stanovených strategických cílů. Strategický cíl podíl veřejných zdrojů na financování organizace maximálně 40 % z celkového objemu financí je třeba upravit, jelikož dle plánu tento podíl dosáhne v plánovaném období na 44 %. Proto cílem organizace bude dosáhnout podílu veřejných zdrojů na financování organizace maximálně 44 %.

4. Analýza rizik strategického plánu

Analýza rizik je podle Smejkal a Raise (2010) základním vstupem pro řízení rizik. Obecný postup analýzy rizik zahrnuje následující aktivity:

- stanovení hranice analýzy rizik,
- identifikace aktiv,
- stanovení hodnoty a seskupování aktiv,
- identifikace hrozeb,
- analýza hrozeb a zranitelností,
- pravděpodobnost jevu,
- měření rizika.

V organizacích mají manažeři postup takový, že je třeba nejprve identifikovat riziko, následně toto riziko vyhodnotit a stanovit přístup k jednotlivým skupinám ohodnocených rizik. Vážnějším rizikům se věnuje vyšší pozornost a naopak.

4.1. Identifikace rizikových faktorů

Metodami pro identifikaci rizikových faktorů jsou například metoda Delphi, brainstorming, kontrolní seznamy nebo analýza prostředí (Smejkal, Rais, 2010). V této práci byla provedena analýza prostředí, jejíž výstupy jsou shrnuty v matici SWOT (viz tabulka 6). Východiskem pro identifikace rizikových faktorů bude tedy právě tato matice, shrnující silné a slabé stránky organizace a její příležitosti a hrozby.

4.1.1. Vnější rizikové faktory

Vnější rizikové faktory vychází z analýzy vnějšího prostředí organizace. Tyto faktory organizace není schopna ovlivnit, může pouze snížit jejich negativní dopad.

Změna zákona o sociálních službách

Změna zákona o sociálních službách představuje pro organizaci riziko. Příkladem takové změny může být stanovení maximálních cen, za které se budou poskytovat

jednotlivé sociální služby, které by byly nižší než ceny organizace Dobromysl, o. p. s. Tato změna by způsobila pokles tržeb organizace a nutnost získat finance z jiných zdrojů. V blízké budoucnosti se však taková změna zákona nezdá příliš pravděpodobná.

Komunální volby a změna ve vedení obce

Na podzim roku 2014 proběhnou volby do obecních zastupitelstev. To přináší riziko pro organizaci, jelikož od města Beroun získává každoročně dotace na svou činnost. Se změnou vedení města se může změnit i příspěvek města pro organizaci Dobromysl, o. p. s. Tato změna, tedy pokles dotací, by znamenala opět nutnost získat finance potřebné pro svou činnost z jiných zdrojů.

Nabídka alternativních služeb

Mnoho alternativ služby organizace Dobromysl, o. p. s. nemají. Ovšem existuje riziko, že klienti či potencionální klienti tyto alternativní služby, jako například službu chráněného bydlení nebo práce v sociální firmě, využijí. Avšak toto riziko se nezdá příliš velké, jelikož záleží spíše na každém individuálním klientovi, která sociální služba je pro něj vhodná.

Zdravotně postižené osoby preferují bydlení ve standardním bytě

Tato skutečnost, která vychází z šetření o zdravotně postižených osobách v České republice, ohrožuje dvě základní služby organizace, a to týdenní a denní stacionář. Preference bydlení ve standardním bytě snižuje počet potencionálních klientů těchto služeb a možnosti organizace zvýšit počet svých klientů využívajících týdenního či denního stacionáře.

4.1.2. Vnitřní rizikové faktory

Vnitřní rizikové faktory vychází z analýzy vnitřního prostředí organizace. Od vnějších faktorů se liší zejména tím, že organizace je schopná snížit pravděpodobnost jejich výskytu.

Stísněné prostory sociálně terapeutické dílny

Stísněné prostory této služby mohou snížit počet klientů, kteří sociálně terapeutickou dílnu navštěvují. Existuje tedy riziko ztráty klientů a s tím spojený pokles tržeb.

Pokles počtu klientů

V posledních letech počet klientů organizace mírně poklesl, což způsobilo také pokles tržeb organizace. Rizikem pro organizaci je možný další pokles klientů, a tudíž i pokles tržeb, se kterými je v plánovaném období počítáno jako s jedním ze zdrojů financování činnosti organizace.

Vysoký podíl příjmů z veřejných zdrojů

Každá nezisková organizace mající větší část příjmů z jednoho zdroje, podstupuje vysoké riziko. Pokud by se finance z tohoto zdroje snížily, musela by organizace pokrýt chybějící finance z ostatních zdrojů nebo omezit svoji činnost. Podíl příjmů z veřejných zdrojů organizace Dobromysl, o. p. s. v posledních letech poklesl, což je pozitivní trend, a tak se toto riziko v současné době nezdá příliš vážné.

Výše personálních nákladů

Výše personálních nákladů významně ovlivňuje celkové náklady organizace a také výši potřebných příjmů pro financování poskytovaných služeb. Organizace Dobromysl, o. p. s. by v budoucnu mohla mít potíže s financováním těchto vysokých personálních nákladů. Pokud by v budoucnu došlo k dalšímu poklesu klientů a tím pádem poklesu tržeb z hlavní činnosti, musela by organizace shánět finance potřebné pro zajištění osobních nákladů z jiných zdrojů nebo naopak propustit některé zaměstnance.

4.2. Stanovení významnosti rizikových faktorů

Stanovení významnosti jednotlivých faktorů bude provedeno metodou expertního ohodnocení, kdy každý faktor bude posouzen z hlediska pravděpodobnosti výskytu a z hlediska intenzity negativního dopadu. Stupnice hodnocení je zpracována

v následující tabulce. Pravděpodobnost je hodnocena v lineární stupnici a intenzita dopadu v mocinné stupnici.

Tabulka 26: Stupnice hodnocení rizikových faktorů

	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita negativního dopadu
Velmi malá pravděpodobnost (intenzita dopadu)	1	1
Malá pravděpodobnost (intenzita dopadu)	2	2
Střední pravděpodobnost (intenzita dopadu)	3	4
Vysoká pravděpodobnost (intenzita dopadu)	4	8
Velmi vysoká pravděpodobnost (intenzita dopadu)	5	16

Zdroj: Vacík, 2012

Následující tabulka 27 obsahuje identifikované faktory, které jsou ohodnoceny expertní metodou z obou hledisek. Součin hodnot udává významnost jednotlivých rizikových faktorů.

Tabulka 27: Ohodnocení rizikových faktorů

	Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Významnost rizikového faktoru
I.	Změna zákona o sociálních službách	1	8	8
II.	Komunální volby a změna ve vedení obce	3	4	12
III.	Výše personálních nákladů	4	2	8
IV.	Nabídka alternativních služeb	2	2	4
V.	Preference bydlení ve standardním bytě	3	2	6
VI.	Stísněné prostory sociálně terapeutické dílny	5	2	10
VII.	Pokles počtu klientů	4	8	32
VIII.	Vysoký podíl příjmů z veřejných zdrojů	1	8	24

Zdroj: Vlastní zpracování

Ohodnocené rizikové faktory byly přeneseny do matice hodnocení rizik (viz tabulka 28), která vymezuje významné rizikové faktory a ty méně významné. Nejvýznamnějším rizikem pro organizaci je riziko poklesu počtu klientů. Dalšími významnými faktory ohrožujícími strategický plán organizace jsou:

- komunální volby a změna ve vedení obce,
- stísněné prostory sociálně terapeutické dílny.

Tabulka 28: Matice hodnocení rizik

Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu				
	1	2	4	8	16
5		VI.			
4		III.		VII.	
3		V.	II.		
2		IV.			
1				I., VIII.	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3. Návrh ošetření rizik

Rizikový faktor stísněné prostory sociálně terapeutické dílny již organizace částečně ošetřila, když si jako jeden ze strategických cílů stanovila nalezení vhodnějších prostor pro poskytování této služby. Tyto prostory by bylo vhodné nalézt v co nejkratší době. V krátkém období, než dojde k nalezení těchto prostor, by si organizace měla hlídat nepřetěžování kapacity sociálně terapeutické dílny.

Co se týká rizika změny ve vedení obce a snížení dotací, měla by organizace Dobromysl, o. p. s. udržovat dobré vztahy s vedením města, a to současným i budoucím. Dále by měla být připravená na variantu snížení dotací a být schopna získat potřebné finance z jiných zdrojů.

Riziko poklesu klientů se zdá být ze všech identifikovaných nejzávažnější. Je třeba, aby organizace sledovala v průběhu roku vývoj počtu klientů. Při poklesu klientů zjišťovat důvody odchodu a snažit se na tyto důvody reagovat.

Ostatní rizika by organizace Dobromysl, o. p. s. měla monitorovat, ovšem jinak není třeba tyto rizika v současné době ošetřovat.

4.4.Strategické scénáře

Strategické scénáře jsou součástí strategického plánování v podniku. Výhodami tvorby strategických scénářů jsou:

- předvídání změn a ovlivňování jich,
- pohotovější a kompetentnější organizace,
- stimulace myšlení o budoucnosti,
- snižování budoucích rizik,
- tvorba odpovídajících přístupů,
- tvorba široké a realistické základny pro rozhodování (Mallya, 2007).

V rámci této práce budou vytvořeny tři strategické scénáře, a to optimistický, realistický a pesimistický. Jednotlivé scénáře se budou lišit dle toho, jak na ně působí významné rizikové faktory. Tyto faktory byly stanoveny a vyhodnoceny výše a jsou jimi pokles počtu klientů, stísněné prostory sociálně terapeutické dílny a komunální volby a změna ve vedení obce.

4.4.1. Optimistický scénář

Optimistický scénář předpokládá, že se budou jednotlivé rizikové faktory vyvíjet pozitivně pro organizaci Dobromysl, o. p. s. Tudíž nedojde k poklesu klientů ani poklesu dotací od města Beroun. Plánované tržby za základní služby organizace zůstanou stejné, jak byly naplánovány v kapitole 3, jelikož další růst klientů již je velmi málo pravděpodobný. Zvýší se pouze tržby za nadstandardní služby a tržby za výrobky. Dále optimistická varianta předpokládá růst darů od firem a jednotlivců.

Tabulka 29: Optimistický scénář - výnosy

	2013	2014	2015	2016
VÝNOSY	8 543 000	8 836 000	9 063 000	9 268 000
Hlavní činnost	3 722 000	3 978 000	4 175 000	4 362 000
Tržby – péče dle zákona	3 532 000	3 780 000	3 960 000	4 140 000
Tržby – nadstandardní péče	50 000	58 000	63 000	67 000
Tržby – účast. poplatky na akcích	100 000	100 000	100 000	100 000
Ostatní tržby	20 000	20 000	20 000	20 000
Tržby za vlastní výrobky	20 000	20 000	32 000	35 000
Hospodářská činnost	286 000	292 000	299 000	303 000
Tržby za reklamu	80 000	84 000	89 000	93 000
Tržby z pronájmu prostor	126 000	128 000	130 000	130 000
Tržby z prodeje jídla	80 000	80 000	80 000	80 000
Veřejné zdroje	4 050 000	4 050 000	4 050 000	4 050 000
Dotace MPSV	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000
Dary od obcí	220 000	220 000	220 000	220 000
Dotace města Beroun	330 000	330 000	330 000	330 000
Dary	485 000	516 000	539 000	571 000
Dary od firem	235 000	241 000	249 000	256 000
Dary od jednotlivců	250 000	275 000	290 000	315 000

Zdroj: Vlastní zpracování

V optimistické variantě mírně vzrostou náklady na materiál a služby, jinak se náklady neliší od nákladů stanovených v kapitole 3.

Tabulka 30: Optimistický scénář - náklady

	2013	2014	2015	2016
NÁKLADY	8 473 000	8 498 000	8 754 000	8 770 000
Materiál	291 000	312 000	318 000	336 000
Energie	300 000	310 000	315 000	325 000
Služby	1 035 000	1 069 000	1 107 000	1 132 000
Osobní náklady	6 777 000	6 737 000	6 934 000	6 897 000
Odpisy dlouhodobého majetku	70 000	70 000	80 000	80 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě optimistického scénáře by organizace dosáhla v jednotlivých letech následujících hospodářských výsledků.

Tabulka 31: Optimistický scénář - výsledek hospodaření

	2013	2014	2015	2016
Hospodářský výsledek	70 000	338 000	309 000	498 000

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2. Realistický scénář

Realistický scénář byl již vytvořen ve třetí kapitole této práce. Tento scénář reaguje na změnu dotací od města Beroun po komunálních volbách jejich mírným snížením. Pokles počtu klientů sice nepředpokládá, ale neplánuje ani jejich značný růst. Dále tento scénář počítá s nižšími tržbami za výrobky ze sociálně terapeutické dílny před nalezením nových prostor. V roce 2015 organizace očekává nalezení těchto prostor, což ve finančním plánu zvyšuje tržby z prodeje výrobků, náklady na nájemné, mzdové náklady a zahrnuje i nákup vybavení těchto prostor pro provoz sociálně terapeutické dílny.

4.4.3. Pesimistický scénář

Pesimistický scénář očekává pokles klientů organizace, tudíž také pokles tržeb organizace. Celkem za období je plánován pokles klientů o patnáct klientů. Dále očekává výrazný pokles dotací od města Beroun po komunálních volbách v roce 2014. Předpokládá se také, že v plánovaném období 2013 – 2016 nedojde k nalezení nových prostor pro poskytování služby sociálně terapeutická dílna, což ovšem nebude mít takový negativní vliv, jelikož poklesne i počet klientů této služby. Dojde pouze k poklesu tržeb za výrobky.

Tabulka 32: Pesimistický scénář - výnosy

	2013	2014	2015	2016
VÝNOSY	8 428 000	8 236 000	7 864 000	7 747 000
Hlavní činnost	3 616 000	3 418 000	3 263 000	3 136 000
Tržby – péče dle zákona	3 461 000	3 259 000	3 102 000	2 974 000
Tržby – nadstandardní péče	30 000	34 000	36 000	37 000
Tržby – účast. poplatky na akcích	100 000	100 000	100 000	100 000
Ostatní tržby	20 000	20 000	20 000	20 000
Tržby za vlastní výrobky	5 000	5 000	5 000	5 000
Hospodářská činnost	286 000	292 000	299 000	303 000
Tržby za reklamu	80 000	84 000	89 000	93 000
Tržby z pronájmu prostor	126 000	128 000	130 000	130 000
Tržby z prodeje jídla	80 000	80 000	80 000	80 000
Veřejné zdroje	4 050 000	4 050 000	3 820 000	3 820 000
Dotace MPSV	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000
Dary od obcí	220 000	220 000	220 000	220 000
Dotace města Beroun	330 000	330 000	100 000	100 000
Dary	470 000	476 000	482 000	488 000
Dary od firem	230 000	236 000	242 000	248 000
Dary od jednotlivců	240 000	240 000	240 000	240 000

Zdroj: Vlastní zpracování

S poklesem tržeb souvisí též pokles nákladů. Sníží se náklady na materiál, dále nebudou navýšeny náklady na energie ani osobní náklady, jelikož poklesne počet klientů a nebudou nalezeny nové prostory pro sociálně terapeutickou dílnu.

Tabulka 33: Pesimistický scénář - náklady

	2013	2014	2015	2016
NÁKLADY	8 447 000	8 367 000	8 262 000	8 194 000
Materiál	277 000	261 000	248 000	238 000
Energie	290 000	285 000	285 000	280 000
Služby	1 033 000	1 014 000	971 000	955 000
Osobní náklady	6 777 000	6 737 000	6 693 000	6 656 000
Odpisy dlouhodobého majetku	70 000	70 000	65 000	65 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpisy dlouhodobého majetku budou nižší a díky poklesu klientů se sníží i náklady na služby.

Na základě pesimistického scénáře by organizace dosáhla v jednotlivých letech následujících hospodářských výsledků.

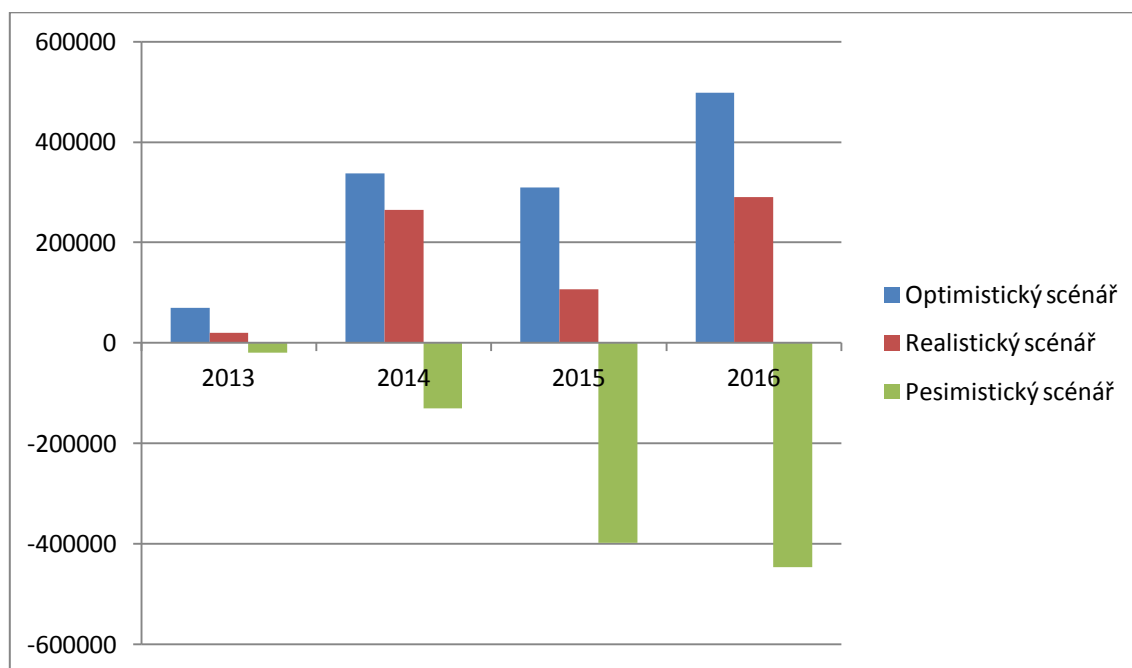
Tabulka 34: Pesimistický scénář - hospodářský výsledek

	2013	2014	2015	2016
Hospodářský výsledek	- 19 000	- 131 000	- 398 000	- 447 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující graf 6 zobrazuje přehled výsledků hospodaření v jednotlivých letech podle druhu scénáře. Z grafu je zřejmé, že se každým rokem rozdíly v jednotlivých scénářích zvětšují.

Graf 6: Porovnání výsledků hospodaření podle jednotlivých scénářů



Zdroj: Vlastní zpracování

5. Analýza nákladů a přínosů

Analýza nákladů a přínosů, neboli také Cost – Benefit Analysis, je metodický nástroj, který slouží k hodnocení projektů veřejné sféry. Tato analýza odpovídá na otázku, jaké má projekt přínosy a jaké jsou jeho negativní dopady. Obecný postup provedení této analýzy obsahuje následující kroky:

- definování podstaty projektu,
- vymezení struktury beneficentů,
- popis rozdílů mezi investiční a nulovou variantou,
- určení všech relevantních nákladů a přínosů,
- vyčlenění doplňkových (neocenitelných) nákladů a přínosů a slovní popis,
- převod „ocenitelných“ nákladů a přínosů na hotovostní toky,
- stanovení diskontní sazby,
- výpočet kritériálních ukazatelů,
- analýza citlivosti,
- posouzení projektu na základě kritériálních ukazatelů, neocenitelných efektů a analýzy citlivosti,
- rozhodnutí o přijatelnosti a financování investice (Sieber, 2004).

Z výše uvedeného postupu vyplývá, že tato metoda se používá především k hodnocení investičních projektů. Jelikož však u organizace Dobromysl, o. p. s. není plánována žádná investice, rozhodla se autorka posoudit náklady a přínosy fungování organizace jako celku, a tudíž nebudou provedeny všechny výše vypsane kroky jako při posuzování investičního projektu.

Definování podstaty projektu

První krok cost-benefit analýzy, definování podstaty projektu, vychází, při posuzování celé organizace, ze zpracovaného strategického plánu v první části této práce. Tudíž není nutné tento krok dále specifikovat.

Vymezení struktury beneficentů

Dále je třeba vymezit všechny zainteresované subjekty. Toto vymezení bude provedeno v několika krocích. Nejdříve budou identifikovány všechny subjekty, kterých se činnost a provoz organizace dotkne. Dále subjekty, které jsou relevantní z hlediska motivace vedení organizace a z pohledu poskytovatelů dotací. Na závěr potom bude proveden průnik obou identifikovaných skupin subjektů.

1. Subjekty, kterých se činnost a provoz organizace dotkne:
 - zdravotně postižené osoby v Berouně a okolí,
 - rodiny a osoby pečující o zdravotně postižené v Berouně a okolí,
 - zaměstnanci Dobromysl, o. p. s.,
 - město Beroun a okolní obce.
2. Subjekty relevantní z pohledu vedení organizace a poskytovatelů dotací:
 - zdravotně postižené osoby v Berouně a okolí,
 - rodiny a osoby pečující o zdravotně postižené v Berouně a okolí,
 - zdravotně postižené osoby ČR,
 - rodiny a osoby pečující o zdravotně postižené v ČR.
3. Průnik seznamů z kroků 1 a 2:
 - zdravotně postižené osoby v Berouně a okolí,
 - rodiny a osoby pečující o zdravotně postižené v Berouně a okolí.

Subjekty v bodě tři jsou tedy beneficenty činnosti organizace Dobromysl, o. p. s. Daný postup zaručil, že identifikované subjekty jsou relevantními z hlediska zájmu vedení organizace, z hlediska zájmu poskytovatelů dotace a existuje i reálný předpoklad, že budou činností organizace skutečně ovlivněny.

Určení všech relevantních nákladů a přínosů činnosti organizace

Náklady a přínosy činnosti organizace vychází ze stanoveného finančního plánu. Příjmy se skládají z tržeb organizace a z dotací a darů, které organizace získá během roku. Hotovostní tok z provozu organizace v jednotlivých letech zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 35: Hotovostní tok z provozu organizace

	2013	2014	2015	2016
Příjmy	8 483 000	8 749 000	8 854 000	9 048 000
Náklady	- 8 463 000	- 8 484 000	- 8 747 000	- 8 757 000
Hotovostní tok z provozu organizace	20 000	265 000	107 000	291 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyčlenění neocenitelných nákladů a přínosů a jejich slovní popis

U poskytovatelů služeb jako je organizace Dobromysl, o. p. s. vzniká mnoho přínosů, které není snadné ocenit nebo je ocenit nelze. Avšak význam těchto přínosů pro osoby využívající služby organizace je značný. Mezi neocenitelné přínosy činnosti organizace Dobromysl, o. p. s. patří:

- fyzický i psychický odpočinek rodin a osob pečujících o zdravotně postižené osoby,
- zvýšení životní úrovně cílové skupiny osob,
- začlenění cílové skupiny osob do společenského života,
- vytvoření pracovních návyků a dovedností cílové skupiny osob a možnost později vstoupit do chráněných dílen nebo na trh práce,
- pomoc při odstraňování negativního vnímání osob se zdravotním postižením veřejností.

Posouzení dopadu provozu organizace Dobromysl, o. p. s.

Z provedené analýzy vyplývá, že činnost organizace dosahuje vyšších přínosů než nákladů. Zejména výše vypsané neocenitelné přínosy jsou nejhodnotnějšími efekty činnosti organizace Dobromysl, o. p. s. Existence organizace má smysl a do budoucna by měla své služby poskytovat i nadále.

6. Návrh postupu implementace strategického plánu

Podle Šuláka a Vacíka (2005) jsou součástí implementace strategického plánu plánovací činnosti, organizování a vedení a motivování pracovníků. Hlavními úkoly plánovacích činností je určení krátkodobých cílů, stanovení postupů pro dosažení cílů a alokace zdrojů. Proces organizování by měl vést k zajištění cílů strategického plánu, koordinace, specializace, pravomocí a odpovědností. Co se týká vedení a motivování pracovníků, manažeři organizace by měli použít takové metody, které pomohou využít schopností a znalostí pracovníků pro dosažení stanovených cílů.

6.1. Stanovení krátkodobých cílů

Strategickými cíli, které si organizace stanovila na plánovací období 2013 – 2016 jsou následující:

- podíl veřejných zdrojů na financování organizace maximálně 44 % z celkového objemu financí;
- zvýšit počet klientů tak, aby byly naplněny kapacity organizace v jednotlivých hlavních službách alespoň z 90 %;
- zvýšit spokojenost klientů během období 2013 – 2016 (měření pomocí dotazníkových šetření);
- rozšířit povědomí o činnosti organizace v oblasti působení během období 2013 - 2016 (měření pomocí dotazníkových šetření);
- získat nové partnery – firmy a obdržet od nich finanční dary v hodnotě alespoň 100 tis. Kč za rok;
- nalezení vhodných prostor pro poskytování služby sociálně terapeutická dílna. Tyto prostory by se měly nacházet ve městě Beroun, být velké od 50 m² do 85 m² a cena nájmu by neměla převyšovat 10 000 Kč.

Pro úspěšnou implementaci strategie, je nutné tyto cíle rozepsat do krátkodobých ročních cílů.

Cíle pro rok 2013:

- podíl veřejných zdrojů na financování organizace maximálně 48 % z celkového objemu financí;
- růst počtu klientů:
 - u osobní asistence o 2 klienty,
 - u sociálně terapeutické dílny o 1 klienta,
 - u týdenního stacionáře o 1 klienta,
 - u denního stacionáře o 1 klienta,
- na začátku roku měření spokojenosti klientů pomocí dotazníkového šetření;
- získání alespoň dvou nových firemních partnerů a obdržet od nich dary v hodnotě 35 tis. Kč;
- na začátku roku průzkum veřejnosti o povědomí existence a činnosti organizace pomocí dotazníkového šetření;
- hledání prostor pro službu sociálně terapeutická dílna dle zadaných kritérií a nalezení alespoň pěti variant vhodných potencionálních prostor.

Cíle pro rok 2014:

- podíl veřejných zdrojů na financování organizace maximálně 46 % z celkového objemu financí;
- růst počtu klientů:
 - u osobní asistence o 2 klienty,
 - u týdenního stacionáře o 1 klienta,
 - u denního stacionáře o 1 klienta,
- měření spokojenosti klientů pomocí dotazníkového šetření a porovnání, zda se spokojenost zvýšila oproti měření ze začátku roku 2013;
- získání alespoň dvou nových firemních partnerů a obdržet od nich dary v hodnotě 35 tis. Kč
- průzkum veřejnosti o povědomí o existenci a činnosti organizace pomocí dotazníkového šetření a porovnání, zda se povědomí veřejnosti zvýšilo oproti začátku roku 2013;

- výběr prostor pro sociální službu sociálně terapeutická dílna, vybavení těchto prostor a nastěhování.

Cíle pro rok 2015:

- podíl veřejných zdrojů na financování organizace maximálně 45 % z celkového objemu financí;
- růst počtu klientů:
 - u osobní asistence o 2 klienty,
 - u týdenního stacionáře o 1 klienta,
- zahájení poskytování služby sociálně terapeutická dílna v nových prostorech;
- získání nového firemního partnera a obdržení od něj daru v hodnotě 15 tis. Kč.

Cíle pro rok 2016:

- podíl veřejných zdrojů na financování organizace maximálně 44 % z celkového objemu financí;
- růst počtu klientů:
 - u osobní asistence o 1 klienta,
- měření spokojenosti klientů pomocí dotazníkového šetření a porovnání s výsledky z let 2013 a 2014;
- získání nového firemního partnera a obdržení od něj daru v hodnotě 15 tis. Kč;
- průzkum veřejnosti o povědomí o existenci a činnosti organizace pomocí dotazníkového šetření a porovnání s výsledky roku 2013 a 2014.

6.2.Rozpočet pro rok 2013

V této části práce budou podrobně naplánovány výnosy, náklady a hospodářský výsledek pro rok 2013.

Plán výnosů

Plánovaný počet klientů v roce 2013 je zobrazen v tabulce 36. Tento plán je stanoven na základě vývoje počtu klientů v minulých letech.

Tabulka 36: Počet klientů 2013

Základní služby	2013
Denní stacionář	22
Týdenní stacionář	9
Osobní asistence	24
Odlehčovací služba	25
Celkem	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Další tabulka zobrazuje roční ceny poskytování jednotlivých služeb na osobu dle ceníku pro rok 2013. Ceník obsahuje ceny služeb za hodinu, den či týden a tyto ceny jsou vynásobeny průměrným počtem využívání jednotlivých služeb klienty za rok. Ceny služeb se liší dle stupně postižení klienta, proto byla pro potřeby tohoto plánu stanovena vždy průměrná cena.

Tabulka 37: Roční cena služby

Základní služby	2013
Denní stacionář	71 000
Týdenní stacionář	151 700
Osobní asistence	13 700
Odlehčovací služba	11 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Vynásobením ročních cen plánovaným počtem klientů je získán plán tržeb základních sociálních služeb pro rok 2013.

Tabulka 38: Plán tržeb základních sociálních služeb za rok 2013

Základní služby	2013
Denní stacionář	1 562 000
Týdenní stacionář	1 366 000
Osobní asistence	329 000
Odlehčovací služba	275 000
Celkem	3 532 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Organizace plánuje v roce 2013 navázat spolupráci s některým obchodem v Berouně a prostřednictvím něho prodávat své výrobky a zvýšit tak tržby za tyto výrobky (viz tabulka 39).

Tržby za nadstandardní služby, jak již bylo uvedeno v kapitole 3, je složité naplánovat, jelikož tyto služby klienti využívají spíše jednorázově. Avšak vzhledem k tomu, že organizace na začátku letošního roku dovybavila svou rehabilitační místnost, očekává organizace mírný růst tržeb v roce 2013 oproti roku 2012, kdy tyto tržby dosáhly 36 tis. Kč. Plán pro rok 2013 je 40 tis. Kč.

Tabulka 39: Plán tržeb za rok 2013

Položka tržeb	2013
Tržby za vlastní výrobky	15 000
Tržby – nadstandardní služby	40 000
Tržby – účastnické poplatky na akcích	100 000
Ostatní tržby	20 000

Zdroje: Vlastní zpracování

Organizace by chtěla získat za pořádané akce v roce 2013 100 tis. Kč. Ostatní tržby, které plynou z pořádání vzdělávacích akcí jako vzdělávání se speciálním pedagogem, výtvarné a pracovní činnosti a další, plánuje organizace ve stejné výši jako v roce 2012, tedy 20 tis. Kč.

Kromě hlavní činnosti se organizace věnuje ještě hospodářské činnosti. Jelikož organizace plánuje pořádání většího počtu akcí než v roce 2012, tržby za reklamu vzrostou a plánují se v hodnotě 80 tis. Kč.

Tabulka 40: Plán tržeb z hospodářské činnosti za rok 2013

Položka tržeb	2013
Tržby za reklamu	80 000
Tržby z pronájmu prostor	126 000
Tržby z prodeje jídla	80 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tržby z pronájmu prostor a prodeje jídla se plánují v hodnotách roku 2012 (viz tabulka 40).

Plán nákladů

Spotřeba materiálu organizace Dobromysl, o. p. s. zahrnuje kancelářské potřeby, hygienické potřeby, léky, potraviny, terapeutické potřeby a také náklady na pohonné hmoty. Spotřeba materiálu je plánována s narůstající tendencí vzhledem k plánu růstu tržeb a růstu počtu klientů. Plánovaná hodnota spotřeby materiálu je vypočtena procentem z tržeb (8 % z tržeb) a je zobrazena v tabulce 41.

Tabulka 41: Plán spotřeby materiálu a energií

Položka nákladů	2013
Spotřeba materiálu	283 000
Spotřeba energie	300 000
Spotřeba energie - voda	57 000
Spotřeba energie - plyn	210 000
Spotřeba energie - elektřina	33 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Spotřeba energie zahrnuje náklady spotřeby elektřiny, plynu a vody. V současné době platí organizace za spotřebu energie 73 tis. Kč čtvrtletně. Vzhledem k plánovanému růstu počtu klientů, je u spotřeby energie plánovaný mírný nárůst, zejména u nákladů na spotřebu vody.

V současné době má organizace Dobromysl, o. p. s. 32 zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr a ostatní zaměstnanci pracují na základě dohody o provedení práce. V roce 2013 chce organizace snížit mzdové náklady zaměstnanců na hlavní pracovní poměr o 30 tis. Kč oproti roku 2012. Náklady na sociální a zdravotní zabezpečení činí 34 % z mezd zaměstnanců. Mzdy pracovníků na dohodu zůstanou nezměněny.

Tabulka 42: Plán osobních nákladů za rok 2013

Osobní náklady	2013
Mzdy – hlavní pracovní poměr	4 826 000
Mzdy – dohody o provedení práce	310 000
Zdravotní a sociální pojištění	1 641 000
Osobní náklady celkem	6 777 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán odpisů vychází z odpisového plánu, jelikož v roce 2012 organizace neplánuje nákup žádného majetku. Hodnota odpisů pro rok 2013 je tedy 70 tis. Kč.

V plánovaném období organizace neplánuje žádné zvláštní opravy, proto se tyto náklady plánují ve stejné hodnotě jako v roce 2012, tedy v hodnotě 13 tis. Kč. Za pronajaté prostory platí organizace Dobromysl, o. p. s. městu Beroun 82 tis. Kč ročně. Organizace nepředpokládá, že by se v roce 2013 tato částka změnila. Náklady na cestovné v dalším období mírně vzrostou. Organizace chce v plánovacím období zvýšit počet pořádaných akcí, s čímž souvisí růst nákladů na cestovné a také náklady na dojíždění zaměstnanců na školení. Dalšími náklady, patřícími do služeb, jsou administrativní náklady, jako poštovné, internet, tisk a kopírování nebo telefony. Tyto náklady plánuje společnost ve stejné výši, jaké dosahovaly v roce 2012. Náklady na reprezentaci tvoří zejména náklady na pohoštění a občerstvení a stejně jako u administrativních nákladů se neplánuje růst této položky. Náklady na školení souvisí se vzděláváním zaměstnanců. Vzhledem k důrazu na kvalitu služeb a kvalifikovaný personál se v následujícím období plánuje mírný nárůst těchto nákladů (viz tabulka 43).

Tabulka 43: Plán nákladů na služby za rok 2013

Položka nákladů	2013
Opravy	13 000
Cestovné	29 000
Nájemné	82 000
Náklady na reprezentaci	5 000
Administrativní náklady	170 000
Školení	162 000
Stravné stacionář	250 000
Ostatní služby	322 000
Služby celkem	1 033 000

Zdroj: Vlastní zpracování

U nákladů na stravování ve stacionáři se plánuje růst, jelikož chce organizace zvýšit počet klientů těchto služeb. Plán nákladů na stravování je stanoven procentem tržeb v hodnotě 7 %. Ostatní služby zahrnují náklady na správu PC sítě, aktualizaci a nákup softwaru, pojištění a další. Tyto náklady se plánuje v hodnotách, jakých dosahovaly v roce 2011 a 2012, tedy 322 tis. Kč.

Plán dodatečných zdrojů

Plán dotací z ministerstva práce a sociálních věcí, od města Beroun a darů od okolních obcí je ve stejné výši jako v roce 2013. Vzhledem k tomu, že organizace si vytyčila za cíl zvýšit počet firemních dárců a zdrojů financí od těchto dárců, očekává, že se dary od firem se v roce 2013 zvýší na 230 tis. Kč. Dary od jednotlivců v minulých letech postupně vzrostly, avšak v roce 2013 se další růst neplánuje (viz tabulka 44).

Tabulka 44: Plán dodatečných zdrojů v roce 2013

	2013
Dotace MPSV	3 500 000
Dotace města Beroun	300 000
Dary obcí	220 000
Dary od firem	230 000
Dary od jednotlivců	240 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud se výnosy a náklady v jednotlivých letech vyvinou, jak byly naplánovány, dosáhne organizace v roce 2013 zisku 20 tis. Kč.

6.3.Motivace

Pokud chtějí manažeři motivovat své zaměstnance v jejich práci, je nutné znát motivující faktory pracovníků. Těmito faktory mohou být dosažené výsledky organizace, peníze, spokojení klienti a další. Je tedy třeba, aby byl v organizaci Dobromysl, o. p. s. nastaven systém odměňování, který bude jak finanční, tak i nefinanční povahy ve formě pochvaly či povýšení pracovníka.

Dále je třeba, aby pracovníci organizace Dobromysl, o. p. s. byli seznámeni s vypracovaným strategickým plánem organizace v příštích letech. A také aby byli informováni o pravidelných výsledcích organizace a plnění plánu. V souvislosti s hodnocením celé organizace by manažeři organizace měli hodnotit také práci jednotlivých zaměstnanců a s tímto pravidelným hodnocením je seznamovat. To přispěje k tomu, že zaměstnanci budou více vnímat smysl své práce a její prospěšnost.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření strategického plánu neziskové organizace Dobromysl, o. p. s., která je poskytovatelem sociálních služeb pro zdravotně postižené osoby ve městě Beroun a okolí.

V úvodu práce bylo vymezeno prostředí, ve kterém nestátní neziskové organizace působí. Dále byly popsány jednotlivé typy neziskových organizací, které je možné provozovat na území České republiky. Závěr úvodní kapitoly byl věnován metodám financování těchto neziskových organizací.

V druhé kapitole byla představena organizace Dobromysl, o. p. s., její činnost a historie. Následně byl formulován strategický plán organizace pro roky 2013 – 2016. Bylo stanoveno poslání a vize organizace, byly definovány strategické cíle a strategie pro dané období. Dále byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace, ze které vyplynuly silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na konci kapitoly byly zkorigovány strategické cíle na základě provedené analýzy prostředí.

Třetí kapitola byla věnována tvorbě finančního plánu pro období 2013 – 2016. Nejprve byl sestaven plán tržeb organizace z hlavní a hospodářské činnosti. Dále byly stanoveny náklady organizace a následně potřebné zdroje k financování činnosti organizace, kterou nepokryje z vlastních tržeb. Dále byla sestavena plánovaná rozvaha skládající se z plánu aktiv a pasiv. V závěru byla opět provedena korekce strategických cílů.

V další kapitole byly identifikovány rizikové faktory. Východiskem pro identifikaci rizikových faktorů byla provedená analýza prostředí. Následně byly tyto faktory ohodnoceny, zařazeny do matice rizik a byl formulován návrh na jejich ošetření. Dále byly v této kapitole sestaveny tři strategické scénáře, které různě reagovaly na působení nejvýznamnějších rizikových faktorů.

Pátá kapitola byla věnována analýze nákladů a přínosů. V rámci této analýzy byli identifikováni jednotliví beneficianti, tedy subjekty, kterých se činnost organizace dotýká. Dále byly určeny náklady a přínosy činnosti organizace a také byly vyčleněny a slovně popsány neocenitelné přínosy činnosti organizace. V závěru analýzy byl posouzen dopad činnosti a provozu organizace Dobromysl, o. p. s.

Poslední kapitola této práce byla zaměřena na implementaci stanoveného strategického plánu. Ze strategických cílů byly vyvozeny krátkodobé roční cíle a dále byl sestaven rozpočet organizace pro rok 2013.

Seznam grafů

Graf 1: Srovnání výše poskytnutých dotací z jednotlivých úrovní veřejných rozpočtů .	15
Graf 2: Podíl počtu osob se zdravotním postižením v populaci	26
Graf 3: Vývoj počtu klientů 2008-2012	34
Graf 4: Vývoj hospodářského výsledku	37
Graf 5: Struktura zdrojů organizace	38
Graf 6: Porovnání výsledků hospodaření podle jednotlivých scénářů	62

Seznam obrázků

Obrázek 1: Národní hospodářství podle principu financování	9
Obrázek 2: Členění národního hospodářství podle Pestoffa.....	10
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti	17
Obrázek 4: Porterův model pěti sil.....	28

Seznam tabulek

Tabulka 1: Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 – 2012 ...	13
Tabulka 2: Procento naplnění kapacity organizace v jednotlivých letech.....	34
Tabulka 3: Gruberova a Mohrova matice portfolia.....	36
Tabulka 4: Vypočtené poměrové ukazatele.....	38
Tabulka 5: Nejpoužívanější poměrové ukazatele pro neziskové organizace	39
Tabulka 6: Seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb	40
Tabulka 7: Matice EFE - příležitosti	41
Tabulka 8: Matice EFE - hrozby	41
Tabulka 9: Matice IFE - silné stránky	42
Tabulka 10: Matice IFE - slabé stránky	42
Tabulka 11: Plánovaný počet klientů	44
Tabulka 12: Plán tržeb za poskytování základních sociálních služeb.....	44
Tabulka 13: Plán ostatních tržeb.....	45
Tabulka 14: Tržby - hospodářská činnost.....	46
Tabulka 15: Plán spotřeby materiálu a energie.....	46
Tabulka 16: Plán nákladů - služby	47
Tabulka 17: Plán osobních nákladů	48
Tabulka 18: Plán odpisů a majetku organizace.....	48
Tabulka 19: Plán dodatečných zdrojů	49
Tabulka 20: Hospodářský výsledek organizace.....	49
Tabulka 21: Plán obratu oběžného majetku.....	50
Tabulka 22: Plán oběžného majetku	50
Tabulka 23: Plán vlastních zdrojů financování.....	51
Tabulka 24: Plán cizích zdrojů financování	51
Tabulka 25: Dodatečný externí kapitál.....	52
Tabulka 26: Stupnice hodnocení rizikových faktorů	56
Tabulka 27: Ohodnocení rizikových faktorů.....	56
Tabulka 28: Matice hodnocení rizik.....	57
Tabulka 29: Optimistický scénář - výnosy	59
Tabulka 30: Optimistický scénář - náklady	59
Tabulka 31: Optimistický scénář - výsledek hospodaření.....	60

Tabulka 32: Pesimistický scénář - výnosy.....	61
Tabulka 33: Pesimistický scénář - náklady	61
Tabulka 34: Pesimistický scénář - hospodářský výsledek.....	62
Tabulka 35: Hotovostní tok z provozu organizace	65
Tabulka 36: Počet klientů 2013	69
Tabulka 37: Roční cena služby	69
Tabulka 38: Plán tržeb základních sociálních služeb za rok 2013.....	69
Tabulka 39: Plán tržeb za rok 2013.....	70
Tabulka 40: Plán tržeb z hospodářské činnosti za rok 2013	70
Tabulka 41: Plán spotřeby materiálu a energií	71
Tabulka 42: Plán osobních nákladů za rok 2013	71
Tabulka 43: Plán nákladů na služby za rok 2013.....	72
Tabulka 44: Plán dodatečných zdrojů v roce 2013	73
Tabulka 45: Přehled hospodaření organizace	85
Tabulka 46: Rozvaha 2009 - 2012	87
Tabulka 47: Plán výnosů a nákladů 2013 - 2016.....	88
Tabulka 48: Plánovaná rozvaha 2013 – 2016.....	89

Seznam použitých zkratk

NNO – nestátní nezisková organizace

Seznam použité literatury

- BARR, Kate. *Analyzing financial information using ratios*. In: Nonprofits assistance fund [online]. c2008 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.nonprofitsassistancefund.org/clientuploads/MNAF/ToolsTemplates/NonprofitFinancialRatios.pdf>
- BOUKAL, Petr a kol. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007. 89, [20] s. ISBN 978-80-245-1293-8.
- Český statistický úřad. *Výsledky šetření o zdravotně postižených osobách za rok 2007* [online]. Praha, 2008 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: http://www.nrzp.cz/dokumenty/Vybrane_statisticke_udaje_OZP_2007.pdf
- Dobromysl, o. p. s. *Kdo jsme*. [online]. c2012a [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://www.dobromysl.org/kdo-jsme/>
- Dobromysl, o. p. s. *Naše aktivity*. [online]. c2012b [cit. 2013-02-08]. Dostupné z: <http://www.dobromysl.org/nase-aktivity/>
- Dobromysl, o. p. s. *Olivova nadace podpořila náš projekt* [online]. c2012c [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.dobromysl.org/novinky/19/olivova-nadace-podporila-nas-projekt-/>
- Domov Lochovice [online]. c2013 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.dzp-lochovice.cz/>
- Farní charita Beroun [online]. c2013 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://beroun.charita.cz/>
- Fórum dárců; Agnes. *Výzkum firemní filantropie*. Neziskovky.cz [online]. Praha: 2004 [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: new.neziskovky.cz/data/vyzkum_filantropie_FD_2004txt8531.doc
- FOSA, o. p. s. [online]. c2012 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.fosaops.org/>
- HYÁNEK, Vladimír, ŠKARABELOVÁ, Simona, ŘEŽUCHOVÁ, Markéta. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů (metody, problémy, řešení)*. 1. vyd. Brno: CVNS, 2005, 40 s. ISBN 80-239-5262-5
- Interní materiály organizace Dobromysl, o. p. s.
- Katalog poskytovatelů sociálních služeb a doplňkových programů pro občany města Beroun. In: Město Beroun [online]. 2012 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z:

[http://www.mesto-](http://www.mesto-beroun.cz/e_download.php?file=data/editor/916cs_9.pdf&original=RL_socialni_sluzby2012_final.pdf)

[beroun.cz/e_download.php?file=data/editor/916cs_9.pdf&original=RL_socialni_sluzby2012_final.pdf](http://www.mesto-beroun.cz/e_download.php?file=data/editor/916cs_9.pdf&original=RL_socialni_sluzby2012_final.pdf)

- Klubíčko Beroun, o. p. s. [online]. c2011 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.klubicko-ops.cz/>
- KOŠŤAN, Pavol et al. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. Business books. ISBN 80-251-0396-X
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- NOVOTNÝ, Jiří a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008. 223 s. ISBN 978-80-245-1473-4
- Platforma sociálních firem. *Co je sociální firma* [online]. 2012 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.socialnifirmy.cz/index.php/nakupujte-od-socialnich-firem/co-je-socialni-firma>
- Portus Praha. *Co je chráněné bydlení*. [online]. 2012 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: http://www.portus.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=58
- PROUZOVÁ, Zuzana; ALMANI TŮMOVÁ, Kateřina. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2011* [online]. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <<http://www.vlada.cz/cs/rvk/rnno/publikace/publikace>>
- REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha:Ekopress, 2010.188 s. ISBN: 978-80-86929-54-5
- SALAMON, Lester M. and Helmut K. ANHEIER. *In search of the nonprofit sector I: The question of definitions*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 3. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992. 28 s. ISBN: 1-886333-08-4
- SIEBER, Patrik. *Analýza nákladů a přínosů: Metodická příručka*. [online] Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/3a86fbee-beab-48cb-8ad1-aa9ed89af9bc/1136372212-zpracov-n-anal-zy-n-klad-a-p-nos>

- SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6
- Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 - 2012. In: [online]. [cit. 2012-09-17]. Dostupné z: http://www.neziskovsky.cz/data/stat_NNO_tabulka_1990_2012txt12780.pdf
- ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 155 s. Management. ISBN 978-80-247-4041-6.
- ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 3. uprav. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. 173 s. ISBN 978-80-7041-083-7.
- ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9.
- VACÍK, Emil. *Risk management* (přednáška). Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 2012
- VOSTROVSKÝ, Václav a Jaromír ŠTŮSEK. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes, 2008. ISBN 978-80-903696-5-8.
- Výroční zpráva Dobromysl, o. p. s. za roky 2011, 2010, 2009
- Výroční zpráva 2011 Rady vlády pro nestátní neziskové organizace. [online]. [cit. 2012-09-18]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/vyrocnizprava_2011.pdf
- Zákon č. 83/1990 Sb. *Zákon o sdružování občanů*. [online]. [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/1505/z83_1990.pdf
- Zákon č. 108/2006 Sb. *Zákon o sociálních službách*. [online]. [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf
- Zákon č. 227/1997 Sb. *Zákon o nadacích a nadačních fondech*. [online]. [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s143&q143=all>
- Zákon č. 248/1995 Sb. *Zákon o obecně prospěšných společnostech*. [online]. [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-248-1995-sb-o-obecne-prospesnych-spolecnostech/cele-zneni/>
- Zákon o daních z příjmů. Businesscenter.cz [online]. c1998-2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>

Seznam příloh

Příloha A: Přehled hospodaření organizace 2009 – 2012

Příloha B: Rozvaha 2009 – 2012

Příloha C: Plán výnosů a nákladů organizace 2013 – 2016

Příloha D: Plánovaná rozvaha 2013 - 2016

Příloha A: Přehled hospodaření organizace 2009 - 2012

Tabulka 45: Přehled hospodaření organizace

	2009	2010	2011	2012
VÝNOSY	13 575 000	9 126 000	8 571 000	8 589 000
Hlavní činnost	3 732 000	2 640 000	2 431 000	3 976 000
Tržby – péče dle zákona	2 848 000	1 745 000	1 863 000	3 895 000
Tržby – nadstandardní péče	420 000	508 000	497 000	36 000
Tržby – účast. poplatky na akcích	298 000	339 000	8 000	25 000
Ostatní tržby	155 000	33 000	61 000	16 000
Tržby za vlastní výrobky	10 000	15 000	2 000	4 000
Hospodářská činnost	178 000	322 000	288 000	257 000
Tržby za reklamu	105 000	115 000	55 000	53 000
Tržby z pronájmu prostor	53 000	141 000	129 000	120 000
Tržby z prodeje jídla	19 000	66 000	73 000	83 000
Ostatní tržby	-	-	31 000	1 000
Veřejné zdroje	8 517 000	5 216 000	5 052 000	3 881 000
Dotace MPSV	7 861 000	4 526 000	4 496 000	3 452 000
Středočeský kraj	311 000	200 000	-	-
Dary od obcí	436 000	225 000	291 000	131 000
Dotace města Beroun	290 000	265 000	265 000	298 000
Dary	1 051 000	812 000	659 000	475 000
Dary od nadací	167 000	300 000	-	20 000
Dary od firem	164 000	147 000	119 000	224 000
Dary od jednotlivců	157 000	235 000	307 000	231 000
Čerpání darů min. let	121 000	87 000	170 000	-
Dary pro individuální klienty	50 000	43 000	63 000	-
Ostatní výnosy	97 000	136 000	141 000	-
NÁKLADY	11 761 000	11 170 000	8 761 000	8 409 000
Materiál	396 000	409 000	340 000	187 000

Energie	524 000	423 000	365 000	222 000
Služby	1 632 000	1 453 000	1 066 000	1 435 000
Mzdové náklady	6 979 000	6 514 000	5 184 000	5 238 000
Zákonné pojištění	2 107 000	2 211 000	1 658 000	1 327 000
Odpisy dlouhodobého majetku	89 000	100 000	100 000	100 000

Zdroj: Interní materiál organizace

Příloha B: Rozvaha 2009 - 2012

Tabulka 46: Rozvaha 2009 - 2012

Položka	2009	2010	2011	2012
AKTIVA	5 471 000	2 829 000	2 794 000	2 687 000
Dlouhodobý majetek	541 000	441 000	580 000	579 000
DHM	541 000	441 000	580 000	579 000
Oběžný majetek	4 930 000	2 388 000	2 214 000	2 108 000
Banka + pokladna	4 690 000	1 814 000	1 342 000	1 533 000
Pohledávky	240 000	574 000	872 000	575 000
PASIVA	5 471 000	2 829 000	2 794 000	2 687 000
Vlastní zdroje	4 185 000	1 779 000	1 546 000	1 268 000
Základní kapitál	715 000	619 000	763 000	755 000
Fondy	485 000	221 000	33 000	28 000
Nerozdělený zisk/ztráta min. let	1 208 000	2 983 000	940 000	305 000
Výsledek hospodaření za běžný rok	1 777 000	-2 044 000	-190 000	180 000
Cizí zdroje	1 286 000	1 050 000	1 248 000	1 419 000
Dodavatelé	67 000	74 000	487 000	169 000
Závazky k zaměstnancům	434 000	524 000	379 000	745 000
Závazky k inst. zdrav. a soc. zabezp.	217 000	189 000	135 000	263 000
Jiné krátkodobé závazky	104 000	1 000	5 000	0
Dohadné účty pasivní	113 000	262 000	242 000	242 000
Výnosy příštích období	235 000	0	0	0
Daně	64 000	0	0	0
Závazky ke SR	52 000	0	0	0

Zdroj: Interní materiál organizace

Příloha C: Plán výnosů a nákladů organizace 2013 – 2016

Tabulka 47: Plán výnosů a nákladů 2013 - 2016

	2013	2014	2015	2016
VÝNOSY	8 483 000	8 749 000	8 854 000	9 048 000
Hlavní činnost	3 707 000	3 961 000	4 153 000	4 337 000
Tržby – péče dle zákona	3 532 000	3 780 000	3 960 000	4 140 000
Tržby – nadstandardní péče	40 000	46 000	51 000	55 000
Tržby – účast. poplatky na akcích	100 000	100 000	100 000	100 000
Ostatní tržby	20 000	20 000	20 000	20 000
Tržby za vlastní výrobky	15 000	15 000	22 000	22 000
Hospodářská činnost	286 000	292 000	299 000	303 000
Tržby za reklamu	80 000	84 000	89 000	93 000
Tržby z pronájmu prostor	126 000	128 000	130 000	130 000
Tržby z prodeje jídla	80 000	80 000	80 000	80 000
Veřejné zdroje	4 020 000	4 020 000	3 920 000	3 920 000
Dotace MPSV	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000
Dary od obcí	220 000	220 000	220 000	220 000
Dotace města Beroun	300 000	300 000	200 000	200 000
Dary	470 000	476 000	482 000	488 000
Dary od firem	230 000	236 000	242 000	248 000
Dary od jednotlivců	240 000	240 000	240 000	240 000
NÁKLADY	8 463 000	8 484 000	8 747 000	8 757 000
Materiál	283 000	302 000	317 000	331 000
Energie	300 000	310 000	315 000	325 000
Služby	1 033 000	1 065 000	1 101 000	1 124 000
Mzdové náklady	5 136 000	5 106 000	5 256 000	5 226 000
Zákonné pojištění	1641000	1631000	1678000	1671000
Odpisy dlouhodobého majetku	70 000	70 000	80 000	80 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha D: Plánovaná rozvaha 2013 - 2016

Tabulka 48: Plánovaná rozvaha 2013 – 2016

Položka	2013	2014	2015	2016
AKTIVA	2 239 000	2 390 000	2 523 000	2 675 000
Dlouhodobý majetek	498 000	428 000	438 000	358 000
DHM	498 000	428 000	438 000	358 000
Oběžný majetek	1 741 000	1 962 000	2 085 000	2 317 000
Banka + pokladna	1 278 000	1 467 000	1 597 000	1 807 000
Pohledávky	463 000	495 000	488 000	510 000
PASIVA	2 239 000	2 390 000	2 523 000	2 675 000
Vlastní zdroje	1 385 000	1 535 000	1 650 000	1 804 000
Základní kapitál	750 000	695 000	653 000	584 000
Fondy	130 000	70 000	120 000	52 000
Nerozdělený zisk/ztráta min. let	485 000	505 000	770 000	877 000
Výsledek hospodaření za běžný rok	20 000	265 000	107 000	291 000
Cizí zdroje	854 000	855 000	873 000	871 000
Dodavatelé	205 000	208 000	207 000	206 000
Závazky k zaměstnancům	428 000	426 000	438 000	436 000
Závazky k inst. zdrav. a soc. zabezp.	146 000	144 000	149 000	148 000
Dohadné účty pasivní	75 000	77 000	79 000	81 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Abstrakt

HOŠKOVÁ, Veronika. *Tvorba a implementace strategického plánu vybrané neziskové organizace*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 84 s., 2013

Klíčová slova: neziskové organizace, strategický plán, analýza prostředí, finanční plán, analýza rizik, strategické scénáře

Předložená diplomová práce je zaměřena na vytvoření strategického plánu neziskové organizace Dobromysl, o. p. s. Práce začíná vymezením nestátního neziskového sektoru, kde neziskové organizace působí. Dále je představena organizace Dobromysl, o. p. s. a její činnost, je provedena analýza prostředí organizace a je sestaven strategický plán pro období 2013 – 2016. Pro toto období je následně vytvořen také finanční plán organizace. Další část práce je zaměřena na analýzu rizikových faktorů, které ohrožují naplnění strategického plánu, tvorbu strategických scénářů a analýzu nákladů a přínosů činnosti organizace. V závěru práce je uveden návrh postupu implementace daného strategického plánu.

Abstract

HOŠKOVÁ, Veronika. *Creation and implementation strategic plan of chosen non-profit organization*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of economics, University of West Bohemia in Pilsen, 84 p., 2013

Key words: nonprofit organizations, strategic plan, environmental analysis, financial plan, risk analysis, strategic scenarios

This thesis is focused on the creation strategic plan for nonprofit organization Dobromysl, o. p. s. Work begins by defining the nongovernmental sector, where nongovernmental organizations operate. Then is presented the organization Dobromysl, o. p. s. and its activities, the environment of organization is analysed and is compiled the strategic plan for 2013 - 2016. For this period is subsequently created a financial plan of the organization. Next part of this work is focused on the analysis of risk factors that threaten the fulfillment of the strategic plan, the creation of strategic scenarios and cost-benefit analysis. In the conclusion is presented a proposal for the implementation of the strategic plan.